

Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek *Gazdaság-Régió-Társadalom*

Strategic Issues of Northern Hungary *Economy-Region-Society*

térgazdaságtani és az üzleti kutatások lektorált tudományos folyóirata.

Megjelenik évente háromszor a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara támogatásával.

A folyóiratban megjelenő tanulmányokat két független szakértő lektorálta és ajánlotta közlésre.

Magyar Tudományos Akadémia IX. Gazdaság- és Jogtudományok Osztály, Regionális Tudományok Bizottsága: C

XVI. évfolyam 3. szám

www.strategiaifuzetek.hu

Kiadó:

Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar

Szerkesztőség:

Miskolci Egyetem

Gazdaságtudományi Kar

E-mail: strategiaifuzetek@uni-miskolc.hu

Felelős kiadó:

Veresné Dr. Somosi Mariann

Főszerkesztő:

Dr. Kocziszký György

Szerkesztő bizottság tagjai:

Dr. Balaton Károly

Dr. Benedek József

Dr. Elekes Tibor

Dr. Nagy Zoltán

Dr. Pulay Gyula

Dr. Michael Schenk

Dr. Sikos T. Tamás

Dr. Tóth Géza

Dr. Varga Norbert

Veresné Dr. Somosi Mariann

Szerkesztőségi titkár:

Dr. Lipták Katalin (liptak.katalin@uni-miskolc.hu)

Technikai szerkesztő:

Serdült Balázné (reginfo@uni-miskolc.hu)

Nyomdai munkák

MAXIMA CS-A Nyomdai és Kereskedelmi Szolgáltató Kft.

ISSN 1786-1594 (Nyomtatott)

ISSN 2560-2926 (Online)

Tartalomjegyzék / Contents

TANULMÁNYOK

<i>Kádár Kriszta – Németh Erzsébet – Kerekes Gábor – Tóth Lili</i>	4
Állami befektetésösztönzés és munkahelyteremtési intézkedések	
<i>Pulay Gyula - Péter Ákos - Dudás Pál</i>	17
A klímavédelem és versenyképesség összekapcsolásának lehetőségei	
<i>Kókai Dániel</i>	32
A közvetlen demokrácia, mint a képviselői demokrácia igazolásából eredő problémákra adott lehetséges válasz	
<i>Melcher István</i>	37
A szervezeti integritás és az etikus gazdálkodás ellenőrzése közszolgáltató szervezeteknél	

TÉNYKÉP

<i>Varga Ágnes</i>	52
A vállalkozások térbeli koncentrációjának változása Borsod-Abaúj-Zemplén megye periferikus járásaiban	
<i>Siposné Nándori Eszter</i>	62
Szegénységi körkép Magyarországon	
<i>Bordás Gabriella – Siposné Nándori Eszter</i>	69
A munka világába történő integrációt segítő képzések: marginális munkaerőpiaci rétegek, képzések és átképzések a Miskolci Járásban	
<i>Masa Beáta – Alexa Mariann</i>	76
A miskolci Bosch új generációs toborzást támogató eszközei	
<i>Angyal Diána</i>	87
Magad Uram! Személyes kompetenciák fejlesztése self-coachinggal a közszolgáltatásban	
<i>Horváth Ágnes – Bereck Ádám</i>	99
Az ipari szimbiózis szerepe a fenntartható erőforrásgazdálkodásban	
<i>Soós Gabriella</i>	110
A fogyasztói magatartás-modellek konceptualizációja	

KÖNYVSZEMLE

<i>Kocziszký György</i>	126
Domokos László (2019): Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze	
<i>Orosz Dániel</i>	129
Philipp McCann (2016): The UK Regional-National Economic Problem: Geography, Globalisation and Governance	
<i>Kneisz Ildikó</i>	131
Józsa Viktória (2019): A vállalati beágyazódás útjai Magyarországon	

ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓK/ SUMMARIES

Szerkesztői előszó

Érdemi változást hozott a 2019-es esztendő az Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek történetében. Az évi kétszeri megjelenés helyett az idei évtől három alkalommal adhatjuk ki folyóiratunkat. Tehetjük ezt egyrészt azért, mert szerzőink köre gazdagodott, olvasótáborunk pedig ezzel összhangban bővült, mint azt a folyóiratunkra történő hivatkozásaink, ill. az elektronikus leltöltesek számának gyarapodása is jelzi.

Örömünkre szolgál az is, hogy visszatérő szerzőink mellett egyre több fiatal jelentkezik publikációs szándékkal. Ezt igazolja idei harmadik számunk szerzőgárdája is. A jelentős kutatói tapasztalattal, publikációs múlttal rendelkezők mellett vagy velük közösen tehetséges fiatalok jelentkeznek egy-egy tanulmánnyal. Ezt a gyakorlatot a jövőben is követjük. Szerzői és olvasói bázisunk szélesítésére törekszünk.

Ennek szellemében további nyitást tervezünk. Ezért 2020-tól folyóiratunk egyik számát angolul jelentetjük meg annak érdekében, hogy hazánkban angol nyelven tanuló diákok, ill. doktorandusz hallgatók is jobban megismerhessék a közgazdasági, gazdaságtudományi kutatások eredményeit, a hazai regionalistákat foglalkoztató kérdéseket. Ez további lehetőséget és felelősséget jelent szerzőinknek és a szerkesztőség tagjainak.

Az idei év harmadik számának fókuszában az állami szerepvállalás lehetőségeinek és hatásainak elemzése áll. A téma „örökzöld”, ennek megfelelően mindig aktuális.

A 2008-as pénzügyi világválság ismét (véltetően nem utoljára) bebizonyította, hogy a moral hazard (a hasznot magánosító, a veszteségeket társadalmasító) szemlélet felszámolása az állam nagyobb prudenciális szabályozása és ellenőrzése nélkül nem megy. Ezt az állítást támasztják alá az Állami Számvevőszék munkatársainak tanulmányai.

Könyvszemlénkben három új, olvasóink széles körének érdeklődésére számot tartó könyvre hívjuk fel a figyelmet. *Domokos László*-nak az Akadémiai Kiadó gondozásában megjelent könyve az állami ellenőrzés paradigma váltásával foglalkozik. *MC Cann* munkája az Egyesült Királyság regionális politikai változásaira ad betekintést, Józsa Viktória könyve pedig a hazai vállalati beágyazódás útjait vizsgálja saját kutatási eredményei alapján.

Miskolc, 2019. december

Kocziszkó György

TANULMÁNYOK

Kádár Kriszta - Németh Erzsébet - Kerekes Gábor - Tóth Lili

Állami befektetésösztönzés és munkahelyteremtési intézkedések

Az elemzés értékeli a kormányzat 2010. és 2017. közötti befektetésösztönzési céljait, a célok megvalósítását szolgáló eszköz- és intézményrendszert, a kitűzött célok megvalósulását, és az elért eredményeket. A befektetésösztönzési politika fő célja a munkahelyteremtés, a tudásintenzív ágazatok beruházásainak ösztönzése, a kutatás-fejlesztés fejlesztése, valamint a kis- és közepes vállalkozások beszállítói pozícióinak javítása volt. A befektetésösztönzés stratégiai céljait a kormányzati stratégiák, tervek tartalmazták, azonban a dokumentumokba számszerűsített eredménycélokat, ütemezést, indikátor- és monitoring rendszert jellemzően nem építettek be, illetve nyomon követése nem valósult meg. Az elemzett időszakban a beáramló tőke volumene növekedett, a munkahelyteremtésre vonatkozó célok teljesültek, a támogatni kívánt iparágak esetében történt a legtöbb szerződéskötés. A K+F beruházások számottevő növekedése azonban nem valósult meg. Eredményeink azt mutatják, hogy a munkaerőpiac átalakulása 2017-ben már nem indokolta az egyedi munkahelyteremtés közpénzből való további támogatását, ehelyett a tudásintenzív, magas hozzáadott értékkel bíró ipari és szolgáltatási területek támogatásával lett volna célszerű kezelni az egyes területeken jelentkező munkaerőhiányból és növekvő munkaerőköltségekből adódó nehézségeket. A munkaerőpiaci folyamatokhoz való rugalmas alkalmazkodás érdekében támogatni szükséges a munkahely-allokációt, a munkaerő mobilitását az iparágak és térségek között.

Kulcsszavak: befektetésösztönzés, egyedi kormánydöntéssel megvalósuló beruházások támogatása, munkahelyteremtés, külföldi működő tőke, kutatás-fejlesztés

JEL-kód: E2, E6, O3

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.1>

1. Bevezetés

A külföldi működő tőke (KMT) beáramlásának és megtelepedésének hatása többértékű a magyar gazdaságra. A külföldi működő tőke beáramlása, így az államadósság visszafizetéséhez is elengedhetetlen. Mindez magasabb jövedelmet, jobban teljesítő gazdaságot és jobb minőségű termékeket eredményezhet. A külföldi működőtőke-befektetések mértéke és annak aránya összefügg versenyképességünkkel, vagyis többek közt a makrogazdasági környezet, a munkavállalás, a vállalkozások adórátájának versenyképességével és a versenyképes K+F és innovációs környezettel (MNB, 2017). Ez utóbbi elengedhetetlen ahhoz, hogy az ország nagyobb mértékben tudjon az innovációvezérelt gyártási és munkaszervezési folyamatokra áttérni. A beáramló tőkéért hazánk Európán belül főként a régiós (V4) országokkal versenyez. Az elemzés a 2010-2017. évekre vonatkozóan, a nyilvánosan, valamint a Külgazdasági és Külügyminisztérium (KKM), az Innovációs és Technológia Minisztérium (ITM) és a Nemzeti Adó- és Vámhivatal (NAV) által szolgáltatott adatokat és dokumentumokat dolgozza föl. A hazai nyilvános adatok forrása a Központi Statisztikai Hivatal (KSH), a Magyar Nemzeti Bank (MNB), a KKM honlapja, illetve egyéb, a befektetésösztönzéssel és munkahelyteremtéssel kapcsolatos, interneten elérhető tanulmányok, cikkek voltak. Felhasználtuk emellett a központi költségvetés végrehajtásáról szóló törvények adatait, hazai és európai uniós jogszabályokat is. Az intézkedések végrehajtásának nyomon követését, a munkahelyteremtéssel kapcsolatos eredmények értékelését tartalmazó dokumentációt, hatástanulmányokat az elemzés során megkeresett szervezetek nem bocsátottak rendelkezésünkre.

2.A befektetésösztönzés célrendszere

A jelenlegi befektetésösztönzési rendszer céljai alapvetően különböznek a rendszerváltáskor meghatározott céloktól: a hangsúly egyre inkább áttolódott a privatizációról a munkahelyteremtésre, az európai uniós csatlakozásunk pedig nagymértékben korlátozta a támogatások nyújtásának feltételeit.

2.1.A befektetésösztönzés céljai az Európai Unióban 2010-2017. között

Az EU 2010-ben fogadta el az Európa 2020 Stratégiát, amely kiemelten kezeli mind a foglalkoztatási arány növelését, mind a K+F beruházások, projektek számának, a K+F tevékenységre fordított összegek növelését, a világszinten versenyképes ipari bázisnak a létrehozását, a KKV-k üzleti környezetének javítását, piacra jutásának elősegítését is az EU-ban. 2010-től az EU foglalkoztatás-politikájában konkrét célként jelent meg az uniós foglalkoztatás 75%-os szintjének elérése 2020-ig, a 20-64 évesek körében.

2.2.A befektetésösztönzéssel kapcsolatos hazai célok 2010-2017. között

2.2.1.A külföldi működőtőke-beáramlás növelése

2012-ben a Széll Kálmán Terv 2.0 alapján a Magyarországra 2012-ben beáramló külföldi működő tőke volumenének (22 980 Mrd Ft)¹ egy évtized alatt meg kell duplázódnia. A terv kiemeli a Magyarországon már megtelepedett külföldi befektetések utógondozásának fontosságát is.

A Kormány 2012-ben fogadta el a 1109/2012. (IV. 12.) Korm. határozatot Magyarország 2012-2020. évre szóló külgazdasági stratégiájának végrehajtásáról szóló vitairatát. A vitairat kiemelten kezeli a külföldi befektetők magyarországi befektetéseinek ösztönzését, mely szerint a magyar üzleti környezet fejlesztése segítségével a már megtelepedett külföldi vállalkozások újrabefektetéseit is ösztönözni kell. A 2015-re elvárt éves külföldi közvetlen tőkebeáramlás szintjét 4 Mrd EUR-ban² állapítja meg a dokumentum.

2.2.2.A foglalkoztatás növelése

A 2010-ben nyilvánosságra hozott, 10 évre szóló Nemzeti Együttműködés Programja, 13 pontban fejt ki a fő gazdaságpolitikai irányelveket. A program szerint a foglalkoztatotti létszámot 2020. végéig 1 millió új munkahellyel kell növelni.

Magyarország Kormánya 2011 januárjában mutatta be a 7 fő programból álló Új Széchenyi Tervet, amely az EU kohéziós alapjaiból történő pályázás feltételeként meghatározta az uniós források felhasználásának prioritásait és céljait.

A Széll Kálmán Terv 2.0 (2012.) szerint a támogatások odaítélésekor, a vonatkozó szerződések összeállításakor és megkötésekor „az eddigieknél komolyabban figyelembe kell venni a beruházás (...) foglalkoztatásra gyakorolt hatását (...)”. A terv ezen felül (kapcsolódva az Európa 2020 Stratégiájának céljához) a 20-64 év közötti népesség foglalkoztatási arányának 75 százalékra növelését tűzte ki célul 2020-ig.

A külgazdasági stratégia (vitairat) kiemelten kezeli a külföldi befektetők magyarországi befektetéseinek ösztönzését, és a foglalkoztatás javítását is ezen keresztül. Az export bővítésén és a kül-

¹ Forrás: Magyar Nemzeti Bank (2018): Közvetlentőke-befektetések Magyarországon állományok ország- és ágazati bontása, millió forintban.

² Ennek összege 2011-ben 1,6 Mrd EUR volt, ami 2015-ben 2,0 Mrd eurót ért el az SCV vállalatok tranzakciói nélkül (Forrás: MNB (2018): Közvetlentőke-befektetések Magyarországon forgalmak egyenlege SCV-k nélkül, átfolyó tőkéből és eszközportfólió átrendezéstől megtisztítva, millió euróban) Nem ismert a 2012-ben megalkotott külgazdasági stratégiába bekerült végleges célszám, ezért ez az érték nem tekinthető kitűzött célnak.

földi tőkebefektetéseken keresztül együttesen létrehozott új munkahelyek számát 50 ezer föben állapították meg 2015-re.

2.2.3.A kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó beruházások támogatása

A Befektetés a jövőbe – Nemzeti Kutatásfejlesztési és Innovációs Stratégia (NKFIS, 2013.) célkitűzései szerint 2020-ra a GDP-arányos K+F ráfordításokat 1,8%-ra, 2030-ra pedig 3%-ra kell növelni³. Mérészámokat csak a tudásbázisokkal kapcsolatos célkitűzések esetében alakítottak ki, ebből kettő a K+F ráfordítások GDP-arányára vonatkozik, egy a K+F munkahelyek számára, egy pedig a tudást koncentráló műhelyek számára. A stratégiában lefektetett célok közt megtaláljuk a multinacionális nagyvállalatok már meglévő kutató-fejlesztő központjainak továbbberősítését, másrészt azt, hogy a multinacionális nagyvállalatok új kutató- fejlesztő központokat telepítsenek Magyarországra.

2.2.4.A kis- és közepes vállalkozások beszállítói helyzetének javítása

A kormányzati programok a beruházásösztönzéshez kapcsolódóan elsősorban a KKV-k beszállítói helyzetének javítására helyezik a hangsúlyt. A Nemzeti Együttműködés Programja kiemeli a KKV-k belső és uniós forrásokra támaszkodó fejlesztésének fontosságát. Az ÚSZT kitűzte célként a KKV-k versenyképességi hátrányainak felszámolását, a KKV szektor megerősítését, ezen keresztül a helyi foglalkoztatottság növelését. A Széll Kálmán Terv 2.0 szerint a beruházásösztönzési támogatások odaítélésénél a beszállítói kapcsolatokra nagyobb hangsúlyt kell fektetni a végrehajtás időszaka alatt. A külgazdasági stratégia (vitairat) kiemeli, hogy „a hazai KKV-k egyre erősebb háttérparát adják a külföldi vállalatok hazai termelésének” és a magyar beszállítók minél magasabb arányú bevonását a beruházásösztönzési támogatások elbírálásánál figyelembe kell venni. Az OTFK-ban is megjelenik, hogy támogatáspolitikai, adópolitikai és egyéb eszközökkel ösztönözni kell a hazai (főleg KKV-k) beszállítói lehetőségeinek bővítését, és a külföldi tőkebefektetések növelését.

2.2.5.A kiemelt ágazatok fejlesztése

A hazai tervekben, koncepciókban támogatásra kijelölt, preferált iparágak közt minden esetben megjelenik az egészségipar fejlesztésének célja, emellett a leggyakrabban a kreatív iparágakat és a zöld gazdaság, környezetvédelmi beruházások fejlesztésének szükségességét emelik ki a programok. A programok, koncepciók mintegy felében kiemelten kezelik a járműipart, mezőgazdaságot, élelmiszeripart, az IT szektort, a szolgáltatásokat és a logisztikát.

2.2.6.A régiók fejlesztése, a regionális különbségek csökkentése

Az elemzett időszakban több kormányzati program is tűzte ki a területi különbségek mérséklésének célját. A gazdaságfejlesztési prioritásokkal összhangban előnyt élveztek azok a befektetések, amelyek Magyarország keleti és déli, kiemelten fejlesztendő régiói felé, a feldolgozóipar és a K+F területére irányultak. A Külgazdasági Stratégia vitairatában megjelent célként, hogy a regionális szempontokat nagyobb szerephez kell juttatni a közvetlen külföldi befektetéseket támogató rendszerben. A támogatási kérelmek elbírálásánál figyelembe kellett venni a régió elmaradottságát, a várható regionális gazdaság-élénkítő hatást. Az OTFK a beruházásösztönző térszerkezet kialakításának fontosságát emeli ki, vagyis hogy az eszközrendszert és a beruházási helyszíneket oly módon kell átalakítani, hogy az a fejletlenebb térségbe történő beruházásokat ösztönözze és a térségek az adottságaiknak megfelelő beruházásokat tudják vonzani.

³ 2017-ben a GDP %-ában 1,35 volt a K+F ráfordítások aránya, ami csökkenést jelent a 2013-as legmagasabb adathoz képest (1,39%).

2.3. Összegzés, értékelés

A kormányzati programokban foglalt célok összességében megfelelnek az EU 2020 Stratégiájában lefektetett hosszú távú céloknak. A K+F ráfordítások esetén célként jelölték meg a GDP arányos ráfordítások növelését. A ráfordítások növelése ugyanakkor nem lehet cél, az a célok elérésének eszköze. Cél lehet a kutatás-fejlesztés területén a termelékenység, vagy az innovációk, szabadalmak számának növelése, a tudományos eredmények rangos hazai és nemzetközi lapokban való megjelenése, idézettsége stb. Az esetek nagyobb részében a célok megvalósításához kapcsolódó konkrét intézkedéseket, a számszerű célok elérésének módját a programok, stratégiák – jellegükből adódóan – nem határozzák meg. A stratégiákban megjelölt célrendszerek hiányosságaként azonosítottuk, hogy a felelősök és a végrehajtáshoz szükséges források volumenét illetve biztosításának módját a legtöbb dokumentumban nem határozták meg. Miközben a KKV-k beszállítói hálózatának fejlesztési prioritása négy program céljai közt is szerepel, egyik sem jelöl meg számszerű célértéket, illetve határidőket a célok elérésére. A célrendszer a stratégiák, koncepciók közül a NKFIS-ben illetve az OTFK-ban tekinthető megfelelően kidolgozottnak és nyomonkövethetőnek, utóbbi stratégiák esetében meghatároztak monitoringra vonatkozó előírásokat is, felelősökkel.

2.3.1. A kormányzati programokban foglalt célok nyomon követése

Az elemzett tervek és programok megvalósítása jelenleg is folyamatban van, záró értékelések nem állnak rendelkezésre. Elemzésünk azt mutatja, hogy nem készültek az elemzett időszakban célok megvalósítását értékelő tanulmányok és beszámolók (illetve nem ismerhetők meg), időszaki nyomon követés, kiértékelés sem történt, a kormányzati programok céljainak többsége esetében. Ez alól kivétel a NKFIS, amelynél az EU Bizottság kiértékelése alapján célul tűzték ki a teljes stratégia jövőbeni megújítását.

3. A kormányzati befektetésösztönzés eszközrendszere

3.1. A befektetésösztönzési célokat szolgáló direkt eszközök

A költségvetésben a beruházásösztönzési célelőirányzat (BC) az NFM, majd a KKM fejezetben, a Kohéziós politikai operatív programok egyes prioritásai az Unió Fejlesztések fejezetben valamint a Munkaerőpiaci Alap munkahelyteremtéshez kapcsolódó programjai biztosítottak közvetlen forrásokat a beruházó vállalkozások számára.

1. táblázat: A beruházásösztönzési célelőirányzat felhasználása 2010-2017 között (Mrd Ft)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Módosított kiadási előirányzat	15,3	13,5	13,4	13,4	13,4	10,4	10,4	29,2
Teljesített kiadás	14,7	19,6	16,2	15,4	14,3	20,7	31,4	53,0

Forrás: A 2010-2017. évi zárszámadási törvények alapján, ÁSZ szerkesztés

A BC felhasznált összege 2010-2017. között több mint háromszorosára nőtt. Ahogyan a 1. sz táblázat is mutatja 2017-ben a tervezett összeg is mintegy 200%-kal haladja meg az előző évi összeget, a teljesítés pedig több mint 68%-kal volt több, mint 2016-ban. A felhasználás 2010 kivételével minden évben eltért a tervezettől. Három évben jelentősen, 2015-ben 50%-kal, 2016-ban 66%-kal, 2017-ben pedig 45%-kal tervezték alul az előirányzatot.

3.1.1. A kohéziós politikai operatív programokból pályázható források és azok felhasználása

A központi költségvetésben a XIX. Unió Fejlesztések fejezet tartalmazza az EU-nak a vállalati (különösen a KKV szektor) versenyképességének javítását célzó illetve a kutatás-fejlesztést, in-

novációs tevékenységeket támogató pályázati forrásait, amelyeket magyar költségvetési források is kiegészítenek. Ezen támogatások célja elsősorban nem a magyarországi ipari, szolgáltatási, üzleti szférába történő befektetések ösztönzése volt. A forrásokra a GOP, GINOP és VEKOP operatív programok keretéből lehetett pályázni, a teljes keretösszeg a két költségvetési periódusban 1862,2 Mrd Ft volt, ebből 1059,3 Mrd Ft-ot használtak fel a sikeres pályázók.

3.1.2A Munkaerőpiaci Alapból és a Nemzeti Foglalkoztatási Alapból nyújtott foglalkoztatási célú támogatások

A központi költségvetésben a Munkaerőpiaci Alap, illetve 2012-től, a Nemzeti Foglalkoztatási Alap fejezetben a Foglalkoztatási és képzési támogatások előirányzaton tervezték azon forrásokat, amelyekre az új munkahelyeket teremtő vállalkozások pályázhattak.

A Munkaerőpiaci Alapból, illetve az alapból a munkahelyteremtő beruházások (mikro-, kis- és közepes vállalkozások, valamint nagyvállalkozások) az alábbi (2. sz.) táblázat szerint részesültek vissza nem térítendő támogatásban:

2. táblázat: A Munkaerőpiaci illetve a Nemzeti Foglalkoztatási Alapból a beruházók számára munkahelyteremtési célból kifizetett források 2010-2017 között

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kifizetett támogatás összege (Mrd Ft) ⁴	1,8	4,4	7,5	9,9	16,0	1,3	0,8	4,6
Vállalt új munkahelyek száma (fő)	1870	3100	4012	6500	8162	2500	3000	2100

Forrás: Zárszámadási törvények (2010-2017.) fejezeti indoklásai alapján, ÁSZ számítás

Az elemzett időszakban az NFA-ból összesen 46,3 Mrd Ft kifizetésére került sor, az összesen vállalt új munkahelyek száma 31 244 fő volt (az EKD alapon is támogatott munkahelyeket levonva 25 744 fő). A vállalatok alapján egy munkahely teremtésére átlagosan 1,5 M Ft támogatást nyújtott a kormány az alapból. (A ténylegesen létrehozott új munkahelyek száma nem állt az elemzés rendelkezésére.)

3.2. Összegzés, értékelés

A hazai költségvetési forrásokat összegezve megállapítható, hogy az elemzett időszakban a költségvetésből a befektetésösztönzésre összesen 185,3 Mrd Ft-ot fordítottak a BC előirányzatból és 46,3 Mrd Ft-ot a Munkaerőpiaci illetve a Nemzeti Foglalkoztatási Alapból. Az EU (elemzésben tárgyalt) vállalkozások fejlesztését és a K+F tevékenységét célzó programjainak finanszírozását hazánk 2017. végéig 158,9 Mrd Ft összegű társfinanszírozással egészítette ki. Összességében tehát a hazai és európai uniós székhelyű, Magyarországon működő pályázatot nyert vállalkozások számára a kormány beruházásaikhoz, befektetéseik megvalósításához, a vállalkozások fejlesztéséhez 390,5 Mrd Ft összegű hazai költségvetési forrást biztosított az elemzett időszakban.

3.3.A befektetésösztönzési célokat szolgáló indirekt eszközök

3.3.1.A fejlesztési adókedvezmény

A befektetésösztönzéshez kapcsolódó indirekt támogatási forma a társasági adóról és az osztalékadóról szóló 1996. évi LXXXI. törvény (Tao. tv.) és a kapcsolódó kormányrendeletek alapján igénybe vehető fejlesztési adókedvezmény⁵. Fejlesztési adókedvezményt lehet igénybe venni a

⁴ Tartalmazza az előző évhez kapcsolódó kötelezettségvállalások áthúzódó kifizetéseit is.

⁵ A 2010-2012. adóévekben a Tao. tv. 22/B. §; 29/J. §; valamint a 162/2001. (IX.14.) Korm. rend.; 275/2003. (XII.24.) Korm. rend.; a 2013-2017. adóévekben a Tao. tv. 22/B. §; 29/J. §; valamint a 275/2003. (XII.24.) Korm. rend.; 206/2006. (X.16.) Korm. rend. alapján járó kedvezmények.

számított társasági adó legfeljebb 80%-áig, ha érvényesülnek a Tao tv.-ben előírt szempontok. A társasági adókedvezmények – közvetett módon – támogatásnak minősülnek.

Az elemzett években 604 esetben részesítettek vállalkozásokat fejlesztési adókedvezményben, 189,3 Mrd Ft értékben⁶. A támogatott vállalkozások száma évről-évre nőtt: míg 2010-ben 38 esetben nyújtott a kormány adókedvezményt, 2017-ben ez a szám már 115 volt.

3.4. Összegzés, értékelés

A hazai befektetésösztönzési rendszer intézményei, az NBÜ fenntartója és kezelő szerve javuló hatékonysággal teljesítették feladataikat az elemzett időszakban, a támogatott befektetési projektek száma és az új munkahelyekre vonatkozó vállalások száma is nőtt. Az NBÜ tájékoztatása szerint az elemzett időszakban kezelő és lebonyolító szervként működő szervezetek a támogatási szerződésekben meghatározott többletlétszámra vonatkozó kötelezettségvállalásokat évente, a kedvezményezettek által benyújtott monitoring beszámolók és a KSH által nyilvántartott létszámmeljelentések alapján ellenőrzi. Az NBÜ továbbá tájékoztatást adott arról, hogy az Európai Bizottság által kiadott, a 2014-2020. közötti programozási időszakban a támogatási programok utólagos hatásértékelésére vonatkozó módszertan alapján a szervezet rendszeresen összeállítja a támogatások felhasználására irányuló hatástanulmányokat, amellyel az EKD rendszer eredményessége mérhető. Az ellenőrzésről készült dokumentációt illetve a hatástanulmányokat nem állt módunkban értékelni, mivel azokat nem hozták nyilvánosságra, illetve nem küldték meg az ÁSZ számára. A BC felhasználásáról szóló kormányrendeletet az EU előírásai alapján többször módosította a kormány az aktuális, uniós és hazai céloknak, prioritásoknak megfelelően. A források elégséges mértékben álltak rendelkezésre, összegük a növekvő számú pályázati igényeknek megfelelően nőtt. A kormány által biztosított indirekt támogatások közül a fejlesztési adókedvezmény elősegíthette a Magyarország hat régiójában (illetve a Közép-Magyarország régióban a fejletlenebb térségekben) történő beruházások, a foglalkoztatottak számának növelését. Megfelelő monitoring tevékenység hiányában nem értékelhető, hogy a stratégiai partneri megállapodások alapján történő együttműködés milyen eredményekkel járt a vállalkozások újrabefektetései, a foglalkoztatás növelése illetve a K+F+I terén.

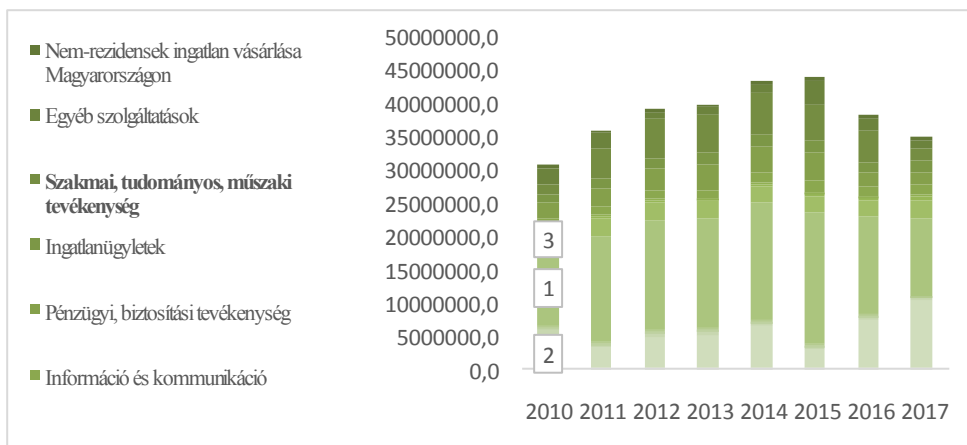
4. A hazai befektetésösztönzési rendszer 2010-2017. közötti működése során elért eredmények

4.1. Külföldi működőtőke-beáramlás mértéke

A külföldi működő tőkével megvalósuló beruházások volumene a válság időszakában, 2010-2012. végéig a korábbi időszakhoz képest csökkent. A beruházások érezhető élénkülése 2012-2013-ban mutatkozott meg először. 2010. után a tőkevonzó képességet kifejező részesedés jellemző új, friss működő tőkével szemben a magyar nemzetgazdaságban előtérbe kerültek az újrabefektetett jövedelmek és az adósság típusú instrumentumok (Báger, 2015.)

2010-2015. közt a tőkebeáramlás egyenletesen növekedett, és bár 2016-2017. között a KMT összegét tekintve csökkenés következett be 2015-höz képest, az utolsó két év adata kiinduló, 2010. évi értéket meghaladja (1. sz. ábra). A legnagyobb arányban a szolgáltatásokat végző és a feldolgozóipari cégek fektettek be hazánkban. A szolgáltatások aránya 33-45% közt alakult (1), utolsó éveiben részaránya valamelyest csökkent az összes ágazathoz. Mindeközben a feldolgozóipar aránya jelentősen nőtt, míg 2015-ben mindössze 6%-os, 2017-ben már mintegy 29%-os arányban képviselték magukat a működőtőke-befektetésekben.

⁶ Az adatok nem tartalmazzák az adatszolgáltatásban az „Adó- és Vámigazgatóságok” soron megjelölt összegeket.



1. ábra: Közvetlentőke-befektetések Magyarországon 2010-2017. között ágazati bontásban (M Ft-ban)

Forrás: MNB: Közvetlentőke-befektetések Magyarországon állományok ország- és ágazati bontása, millió forintban (SCV-k nélkül) alapján (2018.), ÁSZ szerkesztés

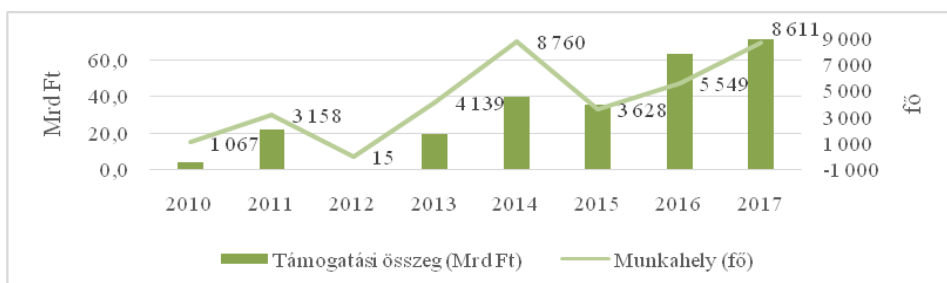
Az összes befektetést tekintve EKD-alapon a legnagyobb mértékben a feldolgozóipari cégeket támogatta a kormány, ami megfelelt az időszak ágazati céljainak. A BC-ből támogatott beruházások alacsony összegét az összes KMT-beruházás összegéhez viszonyítva magyarázza egyfelől, hogy a befektetések egy része olyan iparágakba történt, amelyek nem tartoztak a magyar állam által preferált ágazatokba (pl. ingatlanügyletek, szálláshely, szennyvíz- és hulladékgazdálkodás). Másfelől, a vállalkozások egy része nem a kormány által, a BC-ről szóló kormányrendeletben előírt szigorú feltételek szerint hozta létre beruházását (pl. elmaradott régióba történő beruházás, megadott számú új munkahely teremtése és fenntartása a szerződéses időtartam alatt, hazai beszállítók preferálása). Harmadrészt pedig a befektetők döntésük meghozatalakor egyéb szempontokat mérlegeltek, amelyek alapján beruházásaikat a támogatásoktól függetlenül is minden esetben megvalósították volna.

4.2. A foglalkoztatottság növelése

A kormány 2020-ig tűzte ki a 75%-os foglalkoztatási szint elérését a 20-64 évesek körében. 2010-ben 3,701 M fő állt alkalmazásban a 15-64 évesek közt⁷, amely 2017. végére 4,373 M főre emelkedett. Az elemzett időszakban tehát 672 ezer fővel nőtt a foglalkoztatottak száma ebben a korosztályban, a foglalkoztatási ráta 2017. végén 68,8%-os volt.

A 120 támogatott vállalkozás esetében összesen 34 927 új munkahely létesítését vállalták a megvalósítás időtartama alatt a beruházók a létrehozott beruházásnál vagy pedig a beruházóval beszállítói szerződéses kapcsolatban álló vállalkozásoknál (a vállalatok a megvalósítástól függetlenül akár 8 év alatt is teljesülhetnek.) Nem rendelkezünk adatokkal arra vonatkozóan, hogy a vállalt új munkahelyek valóban létrejöttek-e illetve azok fenntartható módon jöttek-e létre, A 2010-2017. közötti támogatási szerződések összegeit és a vállalt új munkahelyek számát a 2. sz. ábra mutatja be (2. ábra):

⁷ A KSH 15-64 illetve 15-74 évesek körében teszi közzé a foglalkoztatási adatokat.



2. ábra: A szerződés szerinti támogatási összegek és a beruházások megvalósítása során vállalt új munkahelyek számának alakulása 2010-2017. között

Forrás: a KKM adatszolgáltatása alapján, ÁSZ szerkesztés

2014-től a támogatási összegek és a vállalt munkahelyek száma is jelentősen emelkedett. Egy munkahely létrehozására 2010-2017. között átlagosan 7,3 millió Ft támogatási összeget fordított a kormány. Jelentős a különbség a tisztán magyar tulajdonú cégek illetve a külföldi tulajdonú cégekre fordított átlagos támogatási összegek esetében: míg a magyar cégek esetében átlagosan 13,2 M Ft támogatás jutott egy új munkahely létrehozására, addig ugyanez a szám a külföldi cégek esetében 6,3 M Ft volt. A vállalt új munkahelyek szempontjából leginkább támogatott beruházások a feldolgozóiparban tevékenykedtek valamint az élelmiszeripar egyes területein. Összességében elmondható, hogy az ipari beruházások által vállalt új munkahelyekre vetített támogatás értéke átlagon felüli, a szolgáltatásoké jóval alacsonyabb volt. Az egy új munkahelyre jutó átlagos támogatás összegét évente a 3. sz. táblázat mutatja be.

3. táblázat: Egy új munkahelyre jutó támogatási összeg évente a BC-ből megítélt támogatások alapján, 2010-2017. között

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Egy új munkahely átlagos támogatási kiadása M Ft-ban	6,2	6,9	8,5	4,6	5,5	9,7	11,4	5,5

Forrás: a KKM adatszolgáltatása alapján, ÁSZ számítás

A Munkaerőpiaci (majd Nemzeti Foglalkoztatási) Alapból átlagosan 1,5 M Ft-ot fordítottak egy új munkahely teremtésére és 31 244 új munkahely létrehozására tettek vállalat⁸.

Összegzés

A BC felhasználására vonatkozó kormányrendelet előírja, hogy a mérföldkövek szerinti kifizetések csak a vállalások teljesítésének függvényében történhetnek meg, amit a kezelő szerv a beruházás megvalósulásával párhuzamosan ellenőrzött. Nem készültek az elemzett időszakra vonatkozóan felmérések, hogy az újonnan létrehozott munkahelyek hány százalékának esetében történt a munkaerő „elszívása” egyéb (a beruházó beszállítói hálózatán kívüli) álláshelyről, azaz a létrehozott új munkahelyek esetében hol alakultak ki betöltetlen álláshelyek illetve ezek betöltése megvalósult-e rövid időn belül. Az elmúlt években, különösen a szakképzett munkaerő esetében jelentkező munkaerőhiány illetve az új beruházások által generált munkaerő-kereslet elszívó hatása éppen a támogatott iparágakban okozhat problémákat a működésben.

⁸ A támogatásokból létrehozott új munkahelyekre vonatkozó számadatokkal (azaz a célok teljesítésére vonatkozó adatokkal) nem rendelkezett az elemzés.

4.3.A K+F tevékenységek és azok eredményessége

Az Európai Bizottság Kutatási és Innovációs Főigazgatósága szakértői által készített jelentés le-
szögezte, hogy hazánk GDP-arányos K+F ráfordításait növelni szükséges, mivel azok 2017-ben
az EU átlaga alatt voltak. Ezen a területen az elemzett időszakban visszalépés történt, a 2017. évi
1,35%-os adat csökkenést jelent a 2013-as legmagasabb adathoz képest (1,39%⁹). 2015-ben az
EU kutatás-fejlesztési teljesítmény-mérésre alkalmazott dimenziói és mutatószámai alapján az
EU 28 átlagánál jobb eredményt értünk el a közepes és high-tech termékek exportja esetében (az
EU átlag 124%-át), azonban a teljesítményünk elmarad az új innovációk értékesítése terén (az
EU átlag 79%-át értük el). A GDP %-ában számított licenc- és szabadalmi tevékenységekből
származó külföldi bevételek jóval meghaladják az EU átlagát (annak 277%-a). A folyamatok
biztatók, de az összevont innovációs index értéke alapján Magyarország az EU-ban a 21. helyen
állt 2015-ben (ÁSZ, 2017.), 2018-ban 23. helyezést értük el (NKFI, 2019.), annak ellenére, hogy
a GDP-arányos K+F ráfordítások meghaladták 2018-ban a 2013. évi, 2018-ig mért legmagasabb
értéket (2013: 1,39%, 2018: 1,49%). A ráfordítások növekedése nem járt tehát az K+F tevékeny-
ség eredményességének, az újítások számának a növekedésével illetve azok javuló hasznosításá-
val, felhasználásával. A vállalkozások, ezen belül a nagyobb (és főleg külföldi) beruházások ki-
emelt szerepét mutatja a K+F területén, hogy 2017-ben az összes K+F tevékenységet végző
helyből (3,1 ezer) mintegy 1,4 ezer vállalkozási kutatóhely működött hazánkban, a ráfordítások-
nak pedig csaknem 60%-a itt realizálódott (KSH, 2017., 2018a.) A vállalkozási kutatóhelyek
2017-ben 272 Mrd forintot költöttek K+F tevékenységre, ami a nemzetgazdasági szintű K+F-
ráfordítás 52,4%-a volt. Jóllehet, az EKD rendelet K+F tevékenységek támogatásával kapcsola-
tos előírásait már 2017-től módosították annak érdekében, hogy magasabb arányban valósulja-
nak meg K+F beruházások, a támogatott 120 vállalkozás közt mindössze öt (a vállalkozások
4,2%-a) tevékenysége kapcsolódott egészben vagy részben a kutatás-fejlesztéshez az elemzett
időszakban, és 2017-ben sem történt K+F beruházásra szerződés-kötés. Az elemzett időszakban
az EU Kohéziós politikai programjainak egyes prioritásaiból is pályázhattak támogatásra K+F
fejlesztések vonatkozásában a beruházók. Kutatás-fejlesztési támogatáshoz 2010-2017. között a
GOP, a GINOP és a VEKOP programok forrásaiból összesen 3432 projekt jutott.

4.4.A kis- és közepes vállalkozások beszállítói helyzetének javítása

A KKV-k beszállítói arány-növekedésének pontos mértéke nem határozható meg. Az elérhető
dokumentumok alapján a nagyvállalati szektor részéről intenzívebbé váltak a hazai vállalkozói
körrel kialakított beszállítói megkeresések és a hazánkban működő külföldi érdekeltségű vállal-
kozások egyre nagyobb arányban működnek együtt magyar beszállítókkal (lásd pl. KKV év-
könyv 2014). Muraközy (2015) 40 Magyarországon működő külföldi érdekeltségű vállalkozást
kérdezett meg a hazai beszállítókról. Kutatásából kiderül, hogy a hazánkban működő külföldi tu-
lajdonú cégek átlagosan 21,3%-ban vásárolnak magyar cégektől alapanyagot, ezekből a KKV-k
aránya 13% volt.

4.5.A beruházások jellege, a támogatott iparágak beruházásainak megvalósulása

A támogatott beruházások jellegét tekintve nagyobb arányú volt a kapacitásbővítő beruházás,
mint a zöldmezős: a támogatott induló beruházások mintegy 80%-a irányult kapacitásbővítésre,
20%-uk volt közülük zöldmezős (új) beruházás. A zöldmezős beruházásokat a legnagyobb rész-
ben magyar vállalkozások valósították meg (25-ből 12), a beruházások nagyrészt a jármű- és az
élelmiszeriparban jöttek létre. A kormányzati célok – az iparágakra vonatkozóan – összességé-

⁹ Az egyéb (számszerű) célok felfrissítéséről készült átfogó jelentés nem nyilvános. 2018-ban már
1,49%-re emelkedett az arány (NKFI, 2019.)

ben teljesültek: az első 4 leginkább támogatott iparág a kormányrendeletekben meghatározott kiemelt iparág volt: a járműipar az összes megítélt támogatás több mint felét nyerte el és a vállalt új munkahelyek száma is meghaladja az összes vállalat 50%-át ebben az iparágban. Az elemzett időszakban összesen 17 iparág beruházásait támogatták a BC-ből, azonban nem kötöttek egy támogatási szerződést sem néhány olyan iparág vállalkozásaival, amelyek 2010-2014. közt a kiemelt területekhez tartoztak. Ezek: megújuló energia-ipar, turizmus és védelmi ipar. (A három említett iparág 2014-től ki is került a prioritást élvező beruházások közül.)

4.6.A beruházások regionális fejlesztési hatásai

A területi fejlesztés Széll Kálmán Terv 2.0-ben, az OFTK-ban pedig 2014-től jelent meg célként. A 2010-től a 2014. I. félévéig terjedő időszakban a regionális fejlesztési szemlélet csak korlátozottan érvényesült. A 2014-et követő időszakban azonban változások történtek ebben a tekintetben, a támogatott beruházások nagyobb arányban áramoltak fejletlenebb régiókba (4. sz. táblázat).

4. táblázat: Támogatott beruházások régiók szerinti alakulása 2010-2017. között

Régiók	Támogatási összeg (Mrd Ft)				Vállalt új munkahely (fő)			
	2010.01. - 2014.07.	Az időszak teljes össze- ge %-ában	2014.07. - 2017.12.	Az időszak teljes össze- ge %-ában	2010.01. - 2014.07.	Az időszak teljes váll- lalása %-ában	2014.07. - 2017.12.	Az időszak teljes váll- lalása %-ában
Nyugat-Dunántúl	28,9	33,9%	13	7,6%	3 956	23,1%	1635	9,2%
Észak-Magyarország	23,0	26,9%	35,1	20,6%	2 666	15,6%	3486	19,6%
Közép-Dunántúl	16,0	18,7%	19,2	11,3%	2 864	16,7%	3309	18,6%
Budapest	7,3	8,5%	0	0	3 962	8,9%	0	0
Pest megye	4,2	4,9%	3,1	1,8%	1 520	8,9%	354	2,0%
Észak-Alföld	3,6	4,2%	54,4	32,0%	1 273	7,4%	4757	26,7%
Dél-Dunántúl	1,5	1,7%	2,6	1,5%	358	2,1%	441	2,5%
Dél-Alföld	0,9	1,1%	42,7	25,1%	540	3,2%	3806	21,4%
ÖSSZESEN:	85,3	100%	170,1	100%	17 139	100%	17 788	100%

Forrás: a KKM adatszolgáltatása alapján, ÁSZ számítás

2014. második féléve és 2017. között a legnagyobb összegben támogatott régiók köre átrendeződött. Míg 2014-ig a legtöbb támogatott beruházás a fejlettebb Nyugat-Dunántúl régióba áramlott, a 2014. második félévét követő időszakban a támogatott beruházások jóval nagyobb mértékben telepedtek meg a fejletlenebb régiókban. Jóllehet, a fejletlenebb és nagyobb munkanélküliséggel sújtott régiók közül Észak-Alföld támogatási összege a korábbi időszak mintegy 10-szeresére, Dél-Alföldé 25-szörösére növekedett, Észak-Magyarország részaránya a támogatásokból 27-ről 23%-ra esett vissza (összege azonban ebben a régióban is 52%-os támogatási összeg-növekedés történt). Ezzel egyidejűleg a fejlett Nyugat-Dunántúl régió beruházásainak támogatása az összes támogatáshoz viszonyítva 22%-ra csökkent, összegében mintegy felére. Öt régió esetében növekedtek a támogatási összegek a teljes elemzett időszakban. Nem sikerült a befektetésösztönzés eszközeivel áttörést elérni a Dél-Dunántúl régió esetében: mind a 2010-2014. közti időszakban, mind 2014-2017. között a régió az összes támogatásból 2% alatt részesült, és a teljes elemzett időszakban létrehozott új munkahelyek száma a régióban nem érte el az ezret sem (szemben az 5-6000 fővel, amit megvalósított többek közt Észak-Magyarország, Nyugat-Dunántúl.)

5. Összefoglalás

5.1. Célok és eszközök

2010. és 2017. között a befektetésösztönzési politika fő célja a munkahelyteremtés volt, emellett a tudásintenzív (ipari) ágazatok beruházásainak ösztönzése, a kutatás-fejlesztés (K+F) fejlesztése, valamint a kis- és közepes vállalkozások (KKV) beszállítói pozícióinak javítása. A kormányzati programok kijelölték a preferált ágazatokat, célul tűzték ki a beruházások területi koncentrációjának csökkentését, az elmaradott térségek fejlesztését.

A befektetésösztönzés stratégiai céljait a kormányzati stratégiák, tervek tartalmazták, azonban a dokumentumokba számszerűsített eredménycélokat, ütemezést, indikátor- és monitoring rendszert jellemzően nem építettek be.

A támogatás keretfeltételeit és a támogatások jogosultsági kritériumait kormányrendeletekben szabályozták. A kormány a beruházásösztönzés intézményrendszerét kiépítette és a befektetések ösztönzéséhez biztosította a forrásokat.

5.2. A Célok megvalósulása

A külföldi működő tőke, a beáramló tőke volumene növekedett az elemzett időszakban. A munkahelyteremtésre vonatkozó célok részben a közvetlen befektetésösztönzési támogatásoknak köszönhetően teljesültek. Az elemzett időszakban a munkanélküliség jelentősen csökkent, a foglalkoztatás jelentősen nőtt. 120 vállalkozás nyert a célleírányzatból támogatást, amelyek összesen több mint 34 ezer új munkahelyre tettek vállalatot. A vállalkozások versenyképességét és a K+F tevékenységeket támogató európai uniós programok hozzájárultak új beruházások létrehozásához, meglévők bővítéséhez, valamint új munkahelyek létrehozásához. 2010 és 2017 között 682,8 Mrd Ft értékű közvetlen támogatásban és adókedvezményben részesültek a pályázatot nyert vállalkozások. Az iparágakra vonatkozó célok összességében teljesültek, a kormány szándékai szerint támogatni kívánt iparágak esetében történt a legtöbb szerződéskötés. A K+F beruházások számottevő növekedése azonban nem valósult meg. 2014-től a beruházásösztönzési célleírányzat felhasználására vonatkozó előírások változásával összhangban nagyobb mértékű beruházás jött létre az elmaradott régiókban. Dél-Dunántúl helyzete azonban érdemben nem változott.

A támogatott vállalkozásoknak a KKV-k beszállítói hálózatfejlesztésében való együttműködésével kapcsolatos célok megvalósulása visszamérés, nyomon követés hiányában nem értékelhető.

5.3. Összegzés, értékelés

Az elemzés számba vette a befektetésösztönzési rendszer erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit. Megállapította, hogy a munkahelyteremtési cél annak ellenére prioritást élvezett még 2017-ben is, hogy a munkanélküliség jelentősen csökkent és bizonyos iparágakban munkaerőhiány jelentkezett. Elemzésünk a 2010-2017. közötti időszakot értékelte. A munkaerőpiac jelentős átalakulása az elemzett időszak végén már nem indokolta az egyedi munkahelyteremtés közpénzből való további támogatását, ehelyett a tudásintenzív, magas hozzáadott értékkel bíró ipari és szolgáltatási területek támogatásával lett volna célszerű kezelni az egyes területeken jelentkező munkaerőhiányból és növekvő munkaerőköltségekből adódó nehézségeket. Az kutatás-fejlesztés és eredményeinek integrálása a termelési folyamatokba rendkívül költségigényes tevékenység, amelyet a versenyképes gazdaságok kormányai általában közpénzből is támogatnak, így segítve a fenntartható növekedést és erősítve a versenyképességet. A munkaerőpiaci folyamatokhoz való rugalmas alkalmazkodás érdekében támogatni szükséges továbbá a munkahely-allokációt, a munkaerő mobilitását az iparágak és térségek között, ki kell alakítani ennek a területi fejlesztési politikához illeszkedő feltételrendszerét. Felismerve a változtatások szükségességét, az elemzési időszak végén, illetve azt követően 2017-től a kormány több ponton módosította

az EKD támogatási rendszert szabályozó kormányrendeletet annak érdekében, hogy Magyarországon kiemelt figyelmet kapjon a vállalati K+F tevékenység, illetve a magasabb hozzáadott értéket képviselő, technológiai fejlesztésekkel járó beruházások ösztönzése. Továbbá a kormányrendelet 2019. október 1-től már olyan feltételrendszerrel egészült ki, amely új munkahelyek létesítése helyett az árbevétel és a bértömeg növelésére, ezáltal a termelés hatékonyságának fokozására ösztönzi a beruházókat.

A módosításokkal az elemzett időszakot meghatározó támogatási politika hatékonyabb, tudatosabb, szelektívebb átalakítására nyílik lehetőség, ami elősegítheti a fenntartható, kiegyensúlyozott növekedést.

Irodalomjegyzék

- BÁGER G. (2015): Beruházási hullámvölgy és élénkülés a magyar gazdaságban, Pénzügyi Szemle, 60(1) 155-177.
- EUROSTAT: Gross domestic expenditure on R&D by sector.
(https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=sdg_09_10&plugin=1) Letöltés dátuma: 2019.01.16.
- GORECZKY P. (2019): Az elmúlt öt év FDI-trendjei és a hazai kilátások, Külügyi és Külgazdasági Intézet. (KKM által rendelkezésre bocsátott dokumentum)
- IBM (2017): Global Location Trends – 2017 Annual Report.
(<https://www.ibm.com/downloads/cas/RV7RJ71Z>) letöltés dátuma: 2019.03.21.
- KSH (2008): A beruházások alakulása a magyar régiókban az ezredforduló után.
(<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/orsz/beruhazasreg.pdf>) letöltés dátuma: 2019.02.22.
- KSH (2017): Kutatás-fejlesztés 2017.
(<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tudkut/tudkut17.pdf>) letöltés dátuma: 2019.01.16.
- KSH (2018a): Munkaerőpiaci folyamatok, 2018. I. negyedév.
(<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1803.pdf>) letöltés dátuma: 2019.03.20.
- KSH (2018b): A kis- és középvállalkozások jellemzői, 2017.
(<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/kkv17.pdf>), letöltés dátuma: 2019.04.10.
- Magyar Köztársaság Kormánya (2010): A Nemzeti Együttműködés Programja.
(<http://www.parlament.hu/irom39/00047/00047.pdf>) letöltés dátuma: 2019.02.22.
- Magyarország Kormánya (2011): Új Széchenyi Terv.
(https://polgariszemle.hu/images/content/pkm/Uj_Szechenyi_Terv.pdf) letöltés dátuma: 2019.02.22.
- Magyarország Kormánya (2012): Széll Kálmán Terv 2.0.
(http://2010-2014.kormany.hu/download/3/e8/80000/1-A_k%C3%B6vetkez%C5%91_l%C3%A9p%C3%A9s%20%28Szeptember%202019.pdf) letöltés dátuma: 2019.02.22.
- MNB (2014): Fizetési mérleg jelentés, 2014. július.
(<http://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/fizetesi-merleg-jelentes/fizetesi-merleg-jelentes-2014-julius>) letöltés dátuma: 2019.03.21.
- MNB (2014): Magyarország fizetésimérleg és külfölddel szembeni befektetésipozíciósztatisztikái.
(<https://www.mnb.hu/letoltes/magyarorszagfizetesimerlegeskulfolddelszembenibefektetespoziciostatisztikai2014.pdf>) letöltés dátuma: 2019.03.21.
- MNB (2016): Fizetési mérleg jelentés 2016. március,
(<https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/fizetesi-merleg-jelentes/fizetesi-merleg-jelentes-2016-marcius>) letöltés dátuma: 2019. 01.16.

- MNB (2017): Versenyképességi jelentés.
(<https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/versenykepessegi-jelentes/versenykepessegi-jelentes-2017>) letöltés dátuma: 2019.01.21.
- MURAKÖZY B. (2015): Magyar beszállítók-egy vállalati felmérés tanulságai. Növekedési workshop. MTA KRTK KTI.
- Napi.hu (2015): Így szolgálják ki a magyarok a multikat – vallottak a nagycégek. (https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/igy_szolgaljak_ki_a_magyarok_a_multikat_vallottak_a_nagycegek.600851.html) letöltés dátuma: 2019.04. 26.
- Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal (NKFI) (2019.): ITM: erősödött a vállalkozások és a felsőoktatás k+f tevékenysége. (<https://nkfi.gov.hu/hivatalrol/hivatalhirei/itm-erosodott>) letöltés dátuma: 2019.08. 07.
- SZILÁGYI G.A. – PULAY GY. – BALÁZS M. – JAKAB L. (2017): A magyar kutatás-fejlesztés és innovációs tevékenység eredményességének elemzése. Állami Számvevőszék

Pulay Gyula - Péter Ákos - Dudás Pál

A klímavédelem és versenyképesség összekapcsolásának lehetőségei

Az Állami Számvevőszék munkatársai által készített elemzés a klímaváltozáshoz való alkalmazkodást abból a szempontból közelíti meg, hogy a klímasemleges technológiák bevezetése, az ehhez kapcsolódó innováció és egyéb a klímavédelmet szolgáló intézkedések miként járulhatnak hozzá Magyarország versenyképessége növeléséhez. Az elemzés Michael Porter ún. gyémántmodelljén keresztül rávilágít arra, hogy a kormányzat a versenyképességnek minden összetevőjét képes úgy befolyásolni, hogy azok klímavédelmet is szolgálják. A versenyképesség és a klímavédelem összekapcsolására a kormányzat különösen nagy mozgástérrel rendelkezik a közsférában, amit az elemzés a gyémántmodell közsférára adaptált változatának, az ún. smaragdmodellnek a segítségével szemléltet.

Kulcsszavak: klímavédelem, versenyképesség

JEL- kód: Q1, Q54, Q56, Q58

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.2>

Bevezetés

„Az ország nem kérdi, mivégre engedik meggyűlni a bajt, s mért nem a munkás védelmére gyámolítják a gyáripárt” – írta József Attila 1937-ben „Hazám” című versében. Egy mai költő „Földünk” című versében azt kérdezhetné: „Mért nem a levegő védelmében gazdagítják a gazdaságot?” Ezt azonban már nemcsak ő kérdezné, hiszen szerte a világon sokan teszik fel azt a kérdést, miként lehetne a gazdasági fejlődést fenntartható pályára terelni. A fenntartható fejlődésnek pedig az egyik legsúlyosabb kihívása Földünk klímájának felmelegedése, amelyet jelentős mértékben az üvegház hatású gázok (ÜHG) légkörben való felhalmozódása okoz. Ennek mérséklésével nemzetközi szervezetek és nemzeti kormányok évtizedek óta foglalkoznak, valamint a tudományos kutatásnak is ez az egyik fontos területe.

Az erőfeszítések nem kis eredménye, hogy ma már ismert számos olyan technológia, amelyek révén az ÜHG kibocsátás számottevően csökkenthető. Ennek alapján vázolhatta fel az Európai Bizottság 2018-ban közreadott „Tiszta bolygót mindenkinek” című közleményében azt a víziót, miszerint az ÜHG kibocsátás 2050-re az 1990. évi szint 15 százalékára csökkenthető az Európai Unió (EU) átlagában. Ekkora javulás elérése azonban az ilyen irányú innováció és technológiai váltás lényeges felgyorsítását igényli.

A magyar Országgyűlés 2018 októberében elfogadta „A 2018-2030 közötti időszakra vonatkozó, 2050-ig tartó időszakra is kitekintést nyújtó második Nemzeti Éghajlat-változási Stratégiát” (a továbbiakban: NÉS-2). A NÉS-2 által felvázolt ún. „Dekarbonizációs jövőkép” összekapcsolja klímavédelmet és a versenyképességet. Az elemzés a NÉS-2 céljai és nemzetközi dokumentumok alapján abból indul ki, hogy a következő évtized egyik legnagyobb kihívása a klímavédelem és a versenyképesség összekapcsolása lesz minden ország számára. A jelen cikk az Állami Számvevőszék (ÁSZ) tanácsadó tevékenysége keretében készített és az ÁSZ honlapján nyilvánosságra hozott elemzés Pulay – Péter – Dudás, 2019) alapján elsősorban a klímavédelem és a versenyképesség összekapcsolásnak a lehetőségét járja körbe, arra fókuszálva, hogy az államnak milyen teendői vannak a sikeres összekapcsolás érdekében.

Az éghajlatváltozás, mint globális kihívás

Az évi globális középhőmérséklet 1851-1900 között stagnált, 1901-1950 között emelkedett, 1951-1980 között ismét stagnált, majd 1981-től kezdődően napjainkig erőteljesen emelkedett. A középhőmérséklet emelkedése Magyarország esetében is tapasztalható.

A klímaváltozás negatív hatásainak és az ÜHG ebben játszott meghatározó szerepének felismerése arra ösztönözte a Föld államait, hogy a probléma jellegéből fakadóan összehangoltan cselekedjenek a negatív hatások bekövetkezésének megelőzése, csökkentése érdekében a nemzetközi szervezetek szerepvállalásával. Az 1992-ben Rio de Janeiróban aláírt ENSZ Éghajlatváltozási Keretegyezmény (UNFCCC) adja a legmagasabb szintű keretet a klímavédelmi politika terén, amelynek 195 ország, illetve regionális gazdasági csoportosulás a tagja, köztük hazánk is. A Keretegyezményben a fejlett ipari országok többek között vállalták, hogy nyilvántartást vezetnek ÜHG kibocsátásaikról. Az 1997-ben elfogadott Kiotói Jegyzőkönyv az emberi tevékenység által a légkörbe juttatott szén-dioxid-mennyiség világméretű, átlagosan 5,2%-kal történő csökkentését írta elő a 2008-2012 közötti időszakra az 1990-es bázisévhez képest.

A 2015. évi párizsi klímakonferenciát követően készült megállapodás 1,5°C-ra kívánja korlátozni a globális átlaghőmérséklet-emelkedést az ipari forradalom előttihez képest azáltal, hogy a ratifikáló államok saját maguk részére kötelezettséget vállalnak további „dekarbonizálásra”.

Az EU integrációs szervezatként külön is ratifikálta a klímavédelmi egyezményeket. A klímakonferenciát megelőzően az Európai Tanács 2014. októberében döntött, hogy 2030-ig az ÜHG kibocsátást 40 %-kal kell mérsékelni az EU átlagában az 1990-es értékhez képest, oly módon, hogy

- a 2005-ös szinthez képest 2030-ra az uniós kibocsátás-kereskedelmi rendszerbe tartozó ágazatok 43%-os, az azon kívüli ágazatok pedig 30%-os csökkentést fognak elérni;
- ebben minden tagállam részt vesz a méltányosság és a szolidaritás közötti egyensúlyt szem előtt tartva.

2014. óta megerősödött az az álláspont, hogy a klímavédelmi intézkedéseket fokozni szükséges, és 2050-ig nagymértékű javulást kell elérni e téren. Ennek megalapozása érdekében az Európai Bizottság széleskörű kutatómunkát végzett, aminek eredményeként 2018 novemberében hozta nyilvánosságra „Tiszta bolygót mindenkinek – Európai hosszú távú stratégiai jövőkép egy virágzó, modern, versenyképes és klímasemleges gazdaságról” címet viselő közleményét (Európai Bizottság, 2018.). Az Európai Bizottság e dokumentumban bemutatja, hogy az Európai Unió hogyan tölthetne be vezető szerepet a klímasemlegesség terén: a megvalósítható technológiai megoldásokba való befektetéssel, a polgárok szerepvállalásának elősegítésével, a kulcsfontosságú területeket – az iparpolitikát, a pénzügyeket és a kutatást – érintő intézkedések összehangolásával, valamint az igazságos átmenet érdekében méltányosság biztosításával.

Az Európai Bizottság közleménye gazdasági ágazatokra is lebontva elemzi a szakpolitikai kihívásokat és lehetőségeket, szem előtt tartva a 2050-ig fokozatosan elérendő 80–95%-os kibocsátás-csökkentést az ÜHG terén. Az Európai Bizottság közleményének nincs közvetlen jogi relevanciája, de alapjául szolgál az Európai Tanács döntéseinek, majd az Európai Parlament, illetve a Tanács klímapolitikai normaalkotó tevékenységének. A dokumentumban részletesebb bemutatott jövőkép egyértelművé teszi, hogy az elkövetkezendő évtizedek technikai, technológiai fejlődésében az egyik meghatározó tendencia a klímabarát termelésre és fogyasztásra történő átállás lesz.

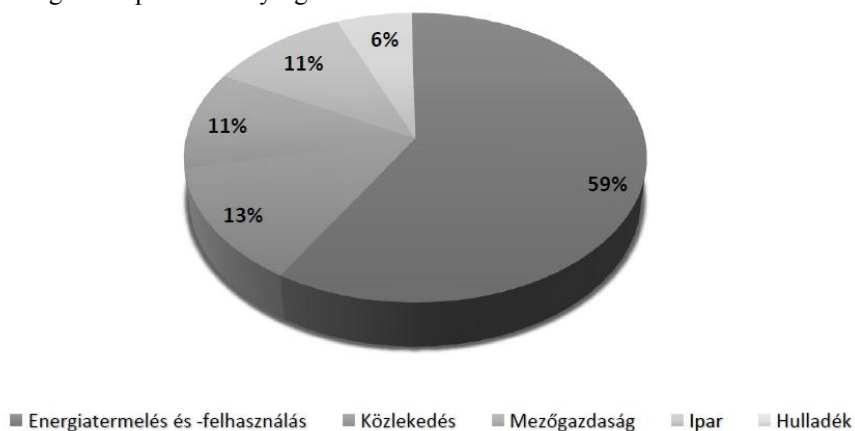
Az ÜHG kibocsátás-mentessé válás gyakran a meglévő létesítmények jelentős mértékű korszerűsítésével vagy teljes körű cseréjével jár együtt, és összességében a gazdaság átalakulását eredményezi. A gazdasági átalakulás nyertesei azok az országok lehetnek az EU-n belül is, amelyek az ÜHG kibocsátás mentes és fenntartható technológiákat gazdaságaikat élénkítően és az egyéb kedvező szinergia hatásokat (pl. nyersanyag- és energiaigény csökkenése, életkörülmények javulása) minél nagyobb mértékben tudják kihasználni).

Magyarország ÜHG kibocsátása, és ennek mérséklésére vonatkozó követelmények

Magyarország nem számít nagy ÜHG kibocsátónak. Az egy főre számított szén-dioxid kibocsátása 5,2 tonna/fő volt a 2017. évben, amely 1,7 tonnával alacsonyabb az EU átlagánál. Magyarország szén-dioxid kibocsátása mintegy 40%-kal csökkent 1990. óta mivel a 90-es évek elején

jelentkező gazdasági visszaesés a tüzelőanyag-felhasználás drasztikus csökkenését is okozta. A csökkenésben nagy szerepe volt az alacsony szén-dioxid kibocsátású villamosenergia-termelési módoknak, így az atomenergia, és a földgáz-tüzelésű erőművek megjelenésének is, amelyek éppen a legszennyezőbb szén- és lignittüzelésű erőműveket váltották ki. A 90-es évek közepétől a kibocsátás-csökkenés fő mozgatórugói már a gazdasági szerkezetváltás és a felhasznált tüzelőanyagok szerkezetében bekövetkezett változások lettek: az ipar a kibocsátások szempontjából is kedvezőtlenebb szén helyett áttért a földgáz használatára. Az elmúlt évtizedben az energiahatékonyság javulása, elsősorban az épületek energiafelhasználása terén, a megújuló energiák fokozatos térnyerése is a kibocsátás-csökkentést szolgálta. 2013-tól kezdődően a gazdaság élénkülésével összefüggésben, azonban az ÜHG kibocsátásunk is növekedett.

Magyarországon az ÜHG kibocsátásban az energiatermelés és -felhasználás szerepe a legmeghatározóbb (1. számú ábra). A közlekedés energiafelhasználóként, valamint a mezőgazdaság és az ipar tevékenysége közel azonos mértékű ÜHG kibocsátásért felelős.



1. ábra: ÜHG kibocsátás ágazatok közötti megoszlása Magyarországon

Forrás: NÉS-2 (2018) adatai alapján saját szerkesztés

A viszonylag kedvező adatok ellenére Magyarországnak is jelentősen mérsékelni kell ÜHG kibocsátását 2030-ig, és azt követően is. A Magyarországgal szembeni várakozásokat az Európai Unió Referencia Forgatókönyve rögzíti. Ezt mutatja be – összehasonlításként a 2015. évi adatokkal kiegészítve – az 1. táblázat.

1. táblázat: Az EU Referencia Forgatókönyvben Magyarországra meghatározott várakozások és a 2015. évi tényadatok

Indikátor	2015 (tényadat)	2020	2030	2040	2050
ÜHG kibocsátás (m tonna)	59,4	55,6	46,9	45,2	45,1
ebből: energia-termelés (m tonna)	10,5	10,7	4,7	4,4	4,4
ebből: közlekedés (m tonna)	11,2	11,2	11,7	12,4	12,8
Megújuló energia aránya (%)	10,0	13,0	13,6	17,0	18,1
Bruttó belföldi fogyasztás (ktoe)	23 493	24 212	27 054	26 929	27 435
Végso energiagény (ktoe)	15 895	16 131	16 008	15 949	16 394

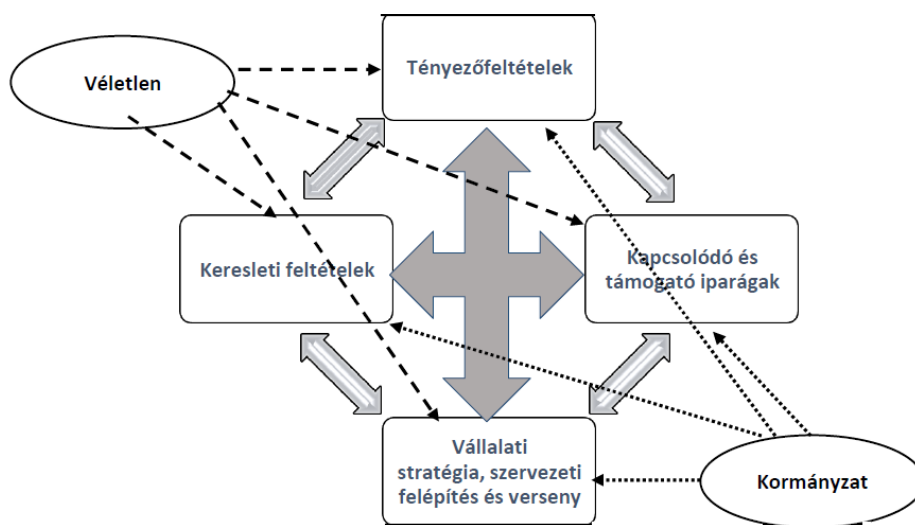
Forrás: EU Referencia Forgatókönyv

A kötelezettségvállalások megvalósítása érdekében hazánk stratégiai keretrendszerben dolgozott ki. A klímaváltozás terén a legfontosabb stratégiai dokumentum a NÉS-2, amelyet az Országgyűlés a 23/2018. (X. 31.) számú határozatával fogadott el. Ez magába foglalja a Hazai Dekarbonizációs Útitervet, a Nemzeti Alkalmazkodási Stratégiát, valamint a „Partnerség az éghajlatért” Szemléletformálási Tervet. Hazánknak a klímaváltozás terén a NÉS-2-ben megfogalmazott célja, hogy a költséghatékony és egyúttal a fenntartható fejlődést támogató magyarországi dekarbonizáció következtében az ÜHG kibocsátásnak 2050-re az 1990. évi érték 52-85% közé kell csökkennie. A NÉS-2 a nemzetközi kötelezettségek figyelembe vételével jelöli ki az éghajlatvédelem hazai céljait.

A klímavédelmi intézkedések hozzájárulása a magyar gazdaság versenyképességéhez, és az ehhez szükséges intézkedések

A NÉS-2 által felvázolt ún. „Dekarbonizációs jövőkép” összekapcsolja klímavédelmet és a versenyképességet. A dokumentum így fogalmaz: „Magyarország a gazdasági versenyképesség és növekedés, a társadalmi jólét megteremtése és a szegénység elleni küzdelem, valamint az éghajlatvédelem szempontjait egyaránt figyelembevevő pályán fokozatosan áttér az alacsony széndioxid kibocsátású gazdaságra. A helyesen megválasztott klímapolitikai irányok, a megfelelően ambiciózus kibocsátás-csökkentési célok az ország versenyképességét is pozitívan befolyásolják, különösen hosszú távon.” (NÉS 2008,10. oldal) Ebben a fejezetben ezt az összefüggést bontjuk ki, saját kutatásunk alapján.

A klímavédelem globális kihívásának a mértéke alapján nem túlzás azt állítani, hogy három évtized múlva azok lesznek a sikeres országok, amelyek képesek lesznek ellensúlyozni a klímaváltozás negatív hatásait. Ugyanakkor a következő évtizedben azok lesznek a versenyképes nemzetgazdaságok, amelyek az ÜHG kibocsátást mérséklő technológiákat és technikákat nagy arányban fejlesztik és alkalmazzák. Következésképpen Magyarország számára nem csak az a feladat, hogy ÜHG kibocsátását a nemzetközi kötelezettségvállalásának megfelelő mértékben mérsékelje, hanem az is, hogy adottságait kihasználva sikeresen kapcsolódjon be a klímavédelmet szolgáló kutatási – fejlesztési – innovációs és alkalmazási folyamatba. Nemzetközi versenyképességünk ugyanis nagymértékben ettől függ majd. A versenyképességnek általános és mindenki számára egységesen elfogadott definíciója nincsen. Az MNB 2017. évi Versenyképességi Jelentése szerint „egy nemzetgazdaság akkor versenyképes, ha a rendelkezésre álló erőforrásait optimálisan hasznosítja a lehető legmagasabb szintű, de még fenntartható jólét elérésére” (MNB, 2017, 11. o.). A továbbiakban a versenyképesség és a klímavédelem összekapcsolásának azokat a lehetőségeit vizsgáljuk meg részletesen, amelyek révén szinergiahatások érhetőek el. Az ÁSZ mandátumából következően arra fókuszálunk, hogy az államnak milyen teendői vannak a sikeres összekapcsolás érdekében. Elemzésünkhöz gondolkodási sémaként Michael Porter amerikai közgazdász széles körben ismert és elfogadott versenyképességi modelljét, az ún. gyémántmodellt választottuk, amelyet a 2. számú ábra szemléltet.



2. ábra: Porter-féle gyémántmodell

Forrás: Porter (1990) alapján saját szerkesztés

A modellválasztás legfőbb oka az, hogy Porter a versenyképesség első összetevőjeként a keresleti feltételeket jelöli meg, hangsúlyozva, hogy ha a korszerű és minőségi termékek iránt nincs megfelelő kereslet, ha a potenciális vevők nem igényesek, akkor a termelők sem fognak korszerű és minőségi termékeket előállítani, hiszen nekik a fizetőképes keresletet kell kielégíteniük. Ugyanakkor a keresletet nem szabad statikusnak tekinteni, hiszen számos lehetőség kínálkozik a vevők igényeinek a befolyásolására is.

A kereslet minőségének a meghatározó szerepét a versenyképesség és a klímavédelem összefüggéseinek feltárása során is szem előtt kell tartani. Azt állíthatjuk, hogy a klímavédelem és a versenyképesség javulása csak akkor kapcsolható össze, ha megnő a kereslet a klímavédelmet jobban szolgáló termékek, illetve a klímabarát technológiával előállított, illetve a klímabarát termékek, szolgáltatások iránt. (X.31.) OGY határozat 2.4. pontja utal erre az összefüggésre, amikor éghajlatváltozással kapcsolatos szemléletformálás, a klímabiztonság fokozásának szükségességét hangsúlyozza a társadalom minden szintjén. Nyilvánvaló, hogy a szemléletváltoztatás elérésében az államnak fontos szerepe van, A NÉS-2 részét képezi a „Partnerség az Éghajlatért” szemléletformálási terv is.

A klímavédelem és a versenyképesség összefüggése megragadható a modell további három összetevője esetében is. A „Tényezőfeltételek” közül azt emeljük ki, hogy az ország energiaellátásában milyen arányt képvisel a „tisztá energia”. Az energiamix meghatározása nemzetállami kompetencia, az energiatermelés szerkezetének alakítására pedig számos eszköz áll a kormányzat rendelkezésére.

A „Kapcsolódó és támogató iparágak” összetevő fontosságát növeli az a körülmény, hogy a klímabarát technológia váltást viszonylag rövid idő alatt kell végrehajtani. Ezért kulcskérdés az, hogy a termelés egész vertikumában létrejőjenek a klímabarát technológiák. Az állam szerepe itt az lehet, hogy a még hiányzó vagy gyenge láncszemek esetében felgyorsítsa a kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatokat. Példaként említhetjük a megújuló energiahordozók nagyobb arányú termelését ösztönző KÁT és METÁR rendszereket. (A KÁT rendszer olyan árvezérelt működési támogatási rendszer, amelyben a megújuló energiaforrást felhasználó villamosenergia-termelők – bizonyos feltételek teljesítése esetén – a termelt villamos energiát egy előre meghatározott átvételi áron értékesíthetik. 2017.01.01-jével a KÁT rendszert a METÁR rendszer váltotta fel. A METÁR keretében támogathatóak a villamos energiát megújuló energiaforrásból előállító erőművek, kivéve a háztartási méretű kiserőműveket, amelyekre

„szaldó elszámolás” vonatkozik.) A „vállalati stratégia, szervezeti felépítés, verseny” összetevő esetében látszólag kicsi az állam befolyásolási lehetősége, bár a vállalatok társadalmi felelősségvállalását elő tudják mozdítani. Nem véletlen, hogy ma már minden EU tagállamnak, így a Magyarországnak is van vállalatok társadalmi felelősségvállalását ösztönző kormányzati programja, amelynek egyik vertikális prioritása a klímavédelem. A „vállalati stratégia, szervezeti felépítés, verseny” összetevő fontossága rávilágít arra, hogy az állami szerepvállalás tekintetében célszerű különbséget tenni a versenyszféra és a közszféra között, hiszen ez utóbbi területen az államnak lényegesen nagyobb hatásköre és eszközrendszere van arra, hogy a versenyképességet és a klímavédelmet összekapcsolja. Ezért a továbbiakban a két szféra területén megteendő intézkedéseket két külön fejezetben tárgyaljuk.

A klímavédelem és a versenyképesség összehangolásának lehetőségei a versenyszférában

Az állam a versenyszférában (ideértve a versenyszférában előállított termékek és szolgáltatások fogyasztóinak a döntéseit is) a klímavédelmet elsődlegesen szabályozással, azaz jogi és pénzügyi eszközökkel tudja befolyásolni. Ezek lehetnek támogató vagy korlátozó szabályok. Ezek közül az alábbiakat emeljük ki:

ÜHG kibocsátás-csökkentést támogató hazai szabályozó eszközök:

- ártámogatási rendszerek az alacsony ÜHG kibocsátással járó technológiák esetében,
- adókedvezmények nyújtása ÜHG kibocsátás csökkenéssel járó beruházások megvalósításához,
- elektromos gépjárművek vásárlását, használatát különféle kedvezményekkel elősegítő jogszabályok,
- ÜHG kibocsátás-csökkentést vagy szén-dioxid-megkötést eredményező beruházásokhoz, tevékenységekhez pénzügyi forrást biztosító pályázatok.

ÜHG kibocsátását korlátozó hazai szabályozó eszközök:

- ÜHG kibocsátás mennyiségét korlátozó szabályozás, bírság,
- ÜHG kibocsátással járó tevékenységek esetében külön adók, díjak alkalmazása,
- épületek energetikai jellemzőinek szabályozása A levegőt különösen szennyező gépjárművek használatának korlátozása.

A felsorolásból látható, hogy már jelenleg is számos klímavédelmi szabályozó működik. Természetesen lehetőség van további ösztönző intézkedésekre is, más országok jó gyakorlatainak az átvételével is. Például egyes országokban figyelemre méltó támogatási formákat alkalmaznak az elektromos közlekedés elterjesztésére. Franciaországban a „bonus-malus” rendszer segítségével igyekeznek a környezetkímélőbb járművek felé terelni a lakosságot, ezzel elősegítve az egyéni közlekedés károsanyag-kibocsátásának csökkentését. Írországban a gépjárművek a motorméret helyett a szén-dioxid kibocsátás alapján kerülnek besorolásra, amely a kisebb és hatékonyabb autók vásárlására ösztönöz. Ennek köszönhetően is 2007. és 2011. között az autók szén-dioxid kibocsátása 164 g/km-ről 133 g/km-re csökkent (UNECE, 2015). A fent említettek mellett fontos szerepe lehet az államnak a vásárlói tudatosság fokozásában, például az ökocímkék használatának elősegítésével. A promóció mellett az ökocímkékkel való visszaélés megakadályozása, megbízhatóságuk fokozása is fontos állami feladat.

Klimavédelem és a szegénység elleni küzdelem összekapcsolásának lehetőségei

A NÉS-2 korábban idézett mondata kiemeli a klímavédelem és a szegénység elleni küzdelem közötti szinergia lehetőségét is. Ebben a fejezetben néhány ilyen lehetőségre hívjuk fel a figyelmet. Az állam hazai forrásokból – elsősorban a szén-dioxid kvótabevételekből – és EU-s forrásokból is támogatja magánszemélyek klímavédelmi célú beruházásait, elsősorban lakóépületek energetikai korszerűsítését és háztartási gépek cseréjét. A vissza nem térítendő támogatások önerőt, a visszatérítendő támogatások hitelképességet követelnek meg feltételként a magánszemé-

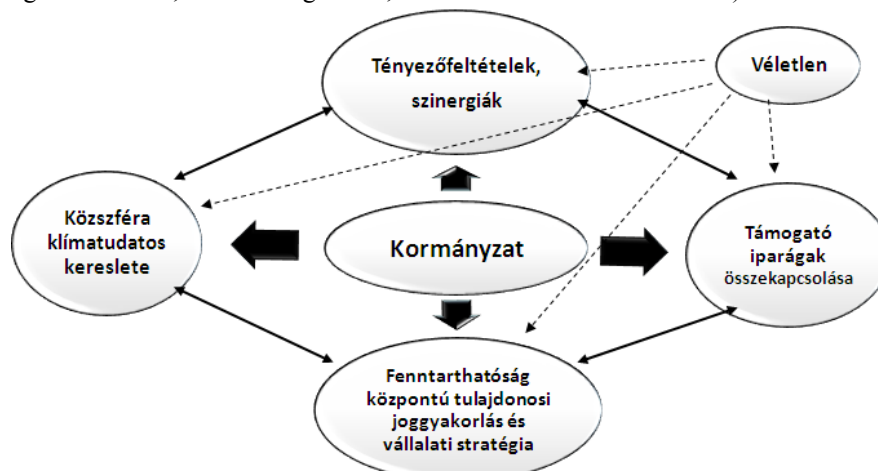
lyektől. Ezek belépési küszöböt testesítenek meg, következésképpen nem teszik mindenki számára elérhetővé a támogatásokat. Ez komoly akadály az ÜHG kibocsátás szempontjából is, mivel az önerővel nem rendelkező és ezért nem hitelképes, alacsonyabb jövedelmű emberek gyakran energiapazarló lakóépületekben laknak, és elavult, nagy energiafogyasztású háztartási gépeket használnak. Célszerű lenne őket is bevonni a háztartási géppark korszerűsítésébe. Például a háztartási gépek cseréjénél meg lehetne teremteni annak a lehetőségét, hogy a támogatással lecserelt, de egyébként még használható kevésbé energiaigényes gépek rászorulóknak történő eljuttatására (szociális szervezetek bevonásával), ha ők leadják a leginkább energiafallo készülékeket.

További probléma, hogy az alacsony jövedelemmel rendelkezők esetében gyakori, hogy háztartási hulladékokkal is fűtenek, amelynek során veszélyes légszennyező, rákkeltő anyagok is a levegőbe jutnak. A hulladékok elégetésének a visszaszorítása a szankcionálás mellett ösztönző eszközökkel is történhet. Például meg lehetne szervezni az összegyűjtött hulladékok tűzifautalványra, gáz- vagy villanyszámla jóváírására történő cseréjét, ami egyszerre szolgálná hulladékok újrahasznosítását és a levegő védelmét.

Az elektromos gépjárművek vásárlását ösztönző jelenlegi állami támogatás (a gépjármű bruttó eladási árának a 21%-a, de legfeljebb 1,5 millió Ft) az elektromos autózás elterjedését segíti, azonban – figyelembe véve az új elektromos gépjárművek jelenlegi árait – nem nyújt megoldást a legszennyezőbb katalizátor nélküli dízel autók cseréjére, amelyeket elsősorban az alacsonyabb jövedelműek használnak. A dízelmotoros autókba 2004 óta kötelező katalizátort szerelni, ezzel is védve környezetünket. A 2004 előtti személygépkocsik azok, amelyek leginkább szennyezik élővilágunkat a kipufogógázzal történő károsanyag-kibocsátásuk miatt. Ezen személygépkocsik cseréje a legsürgetőbb annak érdekében, hogy minél kevesebb környezetszennyező anyag kerülhessen a levegőbe, amelyhez az államnak megfelelő ösztönzőket kell kialakítania.

Klímavédelem és a versenyképesség összehangolásának lehetőségei a közszférában

Porter versenyképességi modelljének a közszférában is van relevanciája. Sőt, itt az állam közvetlen és jelentős befolyást képes gyakorolni a modellnek mind a négy összetevőjére. Ennek szemléltetésére a versenyképesség gyémántmodelljét adaptáltuk a közszférára. Az így kialakított „smaragdmodellt” a **3. számú ábra** mutatja be. (A fekete-fehér nyomtatás miatt nem látszik, de eredetileg az ábra zöld, azaz smaragdszínű, innen származik az elnevezése.)



3. ábra: A közszféra fenntartható versenyképességi „smaragdmodellje”

Forrás: Saját szerkesztés

A gyémántmodellhez képest az egyik legnagyobb különbség az, hogy a kormányzat az ábra közepére került, mellékszereplőből főszereplővé vált, hiszen a közszférában tulajdonosként, intéz-

ményfenntartóként, finanszírozóként, gazdaságszervezőként közvetlen hatást tud gyakorolni a döntésekre. Ennek hatására a modell smaragdszínűvé vált, mivel ha a kormányzat a versenyképességnek mind a négy tényezőjét klímatudatos módon befolyásolja, akkor a közzsférában nagy lépéseket tesz a klímasemleges termékek, szolgáltatások beszerzése, ilyen technológiák bevezetése, alkalmazása felé. Ezzel összhangban némileg megváltoztattuk a négy összetevő elnevezését is. Az első összetevő a közzsféra klímatudatos kereslete. Nagyrészt az állami, önkormányzati szervezetek tudatos döntésén múlik, hogy a megrendelésekben megtestesülő keresletük mennyire veszi tekintetbe a klímavédelmi szempontokat. Kézenfekvő, hogy a közzsféra igényes vevő legyen, akinek a kereslete hozzájárul a versenyképesség és a klímavédelem összekapcsolásához. Ez a törekvés konkrét jogi előírások formában is megjelenik az Európai Uniónak az épületek energiahatékonysága növelésére szolgáló irányelvében, amely az államokat kötelezi középületek energia hatékony felújítására, illetve új beruházás esetében zéró energiafelhasználású épületek létrehozására. Az Állami Számvevőszék ellenőrzése szerint Magyarország a vonatkozó uniós előírásokat teljesíti (ÁSZ, 2018.).

Az állami szervek kereslete döntő részben közbeszerzési ajánlatkérések formájában jelenik meg a gazdaságban. Ezért kulcskérdés, hogy a közbeszerzések esetében kellő prioritást kap-e a klímavédelem. A közbeszerzéseknel a fenntarthatósági – köztük a klímavédelmi – szempontok érvényesítését az ún. zöld közbeszerzés teszi lehetővé. A közbeszerzésekről szóló 2015. évi CXLI. törvény a gazdaságilag legelőnyösebb ajánlat kiválasztását írja elő az ajánlatkérők számára. Az ajánlatkérő a gazdaságilag legelőnyösebb ajánlatot kiválaszthatja a legalacsonyabb ár, a legalacsonyabb költség (amelyet az ajánlatkérő által meghatározott költség-hatékonysági módszer alkalmazásával kell kiszámítani). Az érték meghatározásánál minőségi, környezetvédelmi, szociális szempontok egyaránt figyelembe vehetők. A zöld közbeszerzések elterjedését számottevően elősegítené, ha a Kormány – élve a törvényi felhatalmazással – megalkotná e sajátos közbeszerzési módnak a részletes szabályait.

A zöld közbeszerzés mellett az ún. életciklus-költség számítási módszer alkalmazása is lehetővé teszi a klímavédelmi szempontok előtérbe kerülését, mivel gyakran előfordul, hogy a klímavédelem figyelembevétele a beruházási költségeket megnöveli, ugyanakkor az új létesítmény életciklusa alatt, nemcsak a környezetre kevésbé ártalmas működést, de jelentősen kedvezőbb megtérülést is biztosít. A közbeszerzési törvény lehetővé teszi, hogy az ajánlatkérő a legjobb ár-érték arány meghatározása során az életciklus-költség számítási módszer alkalmazza. A Közbeszerzési Hatóság az életciklus-költség számítási módszertanokról útmutatót adott ki (Közbeszerzési Hatóság, 2017). Következésképpen a közbeszerzések során a „zöld közbeszerzés” és az életciklus-költség számítás megfelelő alkalmazása támogatja az éghajlatvédelmi szempontok érvényesítését.

A klímatudatos kereslet azonban csak az egyik feltétele a smaragdmodell érvényesülésének. Emellett arra is szükség van, hogy a kormányzat olyan vertikumokat alakítson ki (például az elektromobilitás területén), amelyek képesek a klímatudatos keresletet értékarányában versenyképes termékekkel, szolgáltatásokkal kielégíteni. A versenyképesség és a klímavédelem összehangolásának az egyik legfontosabb eszköze olyan értékláncok létrehozása, amelyekben az egyes szereplők együttműködése biztosítja a teljes termelési folyamat klímasemlegességét. Jó példa erre az, amikor hulladékok hasznosítása révén hoznak létre klímabarát termékeket, amikor is a hulladékok szelektív begyűjtésétől a termék piacának megteremtéséig egy láncolatban kell a résztvevőknek együttműködniük. Elméletileg ez sokkal könnyebb akkor, ha az értéklánc minden szereplője a közzsférához tartozik, azonban komoly gazdaságszervező munkára van szükség ahhoz, hogy ez a gyakorlatban is így legyen. Erre egy jellemző példa az energia-semleges szennyvíztisztítás. Az elektromos energia-felhasználásának mintegy 2%-át jelenti a hagyományos szennyvízkezelés, ami jelentős ÜHG kibocsátással is jár. A szennyvizekből és iszapokból értéket, ipari nyersanyagokat, lakossági fogyasztási cikkeket és a mezőgazdaságban biztonságosan hasznosítható, vonzó termékek is előállíthatóak, emellett a szennyvíznek van hőenergia-tartalma is. A szennyvízben lévő anyagok szelektív kinyerése új távlatokat nyit az ún. cirkuláris vízhasz-

nosítás irányába. A szennyvízben lévő nitrogén-, foszfor- és káliumsókat megfelelő elválasztási eljárásokat követően a mezőgazdaságban is lehet hasznosítani. (Fleit, 2018)

A harmadik összetevőre, azaz tényezőfeltételekre (pl. energia-ellátás, munkaerő, infrastruktúra) az államnak meghatározó befolyása van. Az ÜHG kibocsátásában főszerepeket játszó energia-termelő, közmű szolgáltató, hulladékgazdálkodó szervezetek jelentős arányban állami vagy önkormányzati tulajdonban vannak. Következésképpen fejlesztési döntéseikre az államnak közvetlen hatása van. Az infrastruktúra esetében a közlekedési infrastruktúra fejlesztési iránya érdemel kiemelés. Egyfelől az, hogy a vasúti szállítás részarányát sikerül-e növelni, másfelől pedig az, hogy a közúti beruházások során milyen mértékben veszik figyelembe a klímavédelem szempontjait. 2010. óta a magyar állam gazdasági szerepvállalása lényegesen megnőtt. Az energiaszektorban és a közszolgáltatások területén meghatározó súlya van az állami tulajdonú szervezeteknek. Ennek következtében az állam több területen megrendelői, szolgáltató és finanszírozó szerepbe került, ami egyedülálló lehetőséget teremtett a klímavédelmi és a versenyképességi szempontok közvetlen összehangolására, a szinergia érvényesítésére.

A negyedik összetevő nevét „fenntarthatóság központi tulajdonosi joggyakorlás és vállalati stratégia” elnevezésre változtatattuk, mivel a közsférában jellemző a természetes monopólium. Ilyenkor pedig nem a verseny, hanem a tulajdonosi joggyakorlás a meghatározó koordinációs mechanizmus, amit a közsférában nem a profitmaximalizálás, hanem fenntarthatóság érdekében kell gyakorolni. A tulajdonosi joggyakorló kötelezővé tudja tenni minden köztulajdonú gazdasági társaság számára olyan vállalati stratégiák és társadalmi felelősségvállalási programok kidolgozását, amelyeknek az egyik prioritása a klímavédelem. A vállalati stratégiák megvalósítása érdekében kidolgozott cselekvési programokban pedig meg tudja jeleníttetni a klímavédelmet szolgáló innovációt és technológiaváltást.

A klímavédelem és a versenyképesség összekapcsolásának lehetőségei az ÜHG kibocsátás legkritikusabb területein

A felvázolt modellek szerinti cselekvésre számos lehetőség kínálkozik, és éppen azokon a területeken, ahol az ÜHG kibocsátás a legnagyobb mértékű. Ennek az állításnak az alátámasztására kiemelünk néhány cselekvési irányt részben az Európai Bizottság „Tiszta Bolygót Mindenkinek” kezdetű közleményéből, részben pedig a NES 2-ből, illetve néhány más kormányzati dokumentumból. Az egyes területekre vonatkozó felsorolások végén jelezzük az állami jelenlétet, amely ajtót nyit a smaragd-modell alkalmazásának.

Energiatermelés

Az energiatermelés a nulla ÜHG kibocsátású gazdaságra való átállás során központi szerepet játszik, mivel jelenleg az EU ÜHG kibocsátásának több mint 75%-áért felel. A tiszta energiára való átállás olyan energiarendszert eredményez, amelynek keretében a primerenergia-ellátást nagyrészt megújuló energiaforrások biztosítják, és ezáltal jelentősen javul az ellátás biztonsága és növekszik a munkahelyek száma az EU-ban. Európa energiainporttól való függősége – nevezetesen az olaj- és gázimport tekintetében – a jelenlegi kb. 55%-ról 2050-re 20%-ra csökken.

Az ÜHG kibocsátás túlnyomó része az energiatermeléshez és -felhasználáshoz (fosszilis energiahordozók elégetéséhez) kötődik. Az energiatermelés és -felhasználás magába foglalja a villamosenergia-termelést, a hőtermelést és hűtést (légh kondíciós berendezések működtetését), valamint a közlekedési célú üzemanyag-felhasználást (külön részben szerepel az elemzésben).

Az országok energiatermelésének ÜHG kibocsátása nagymértékben függ az energiatermelési formáinak százalékos megoszlásától, az ún. energiamixtől. Az országok eltérő energiamixeit elsősorban földrajzi elhelyezkedésük és éghajlatuk, valamint energiahordozó készleteik nagysága határozza meg. Az ÜHG kibocsátás csökkentés szükségessége a megújuló energia fokozatos térnyerését eredményezte az egyes országok energiamixeiben (lásd az 2. számú táblázatot). A megújuló energiatermelő beruházásokkal kapcsolatos költségek csökkenése, hatékonyságuk nö-

velése a megújuló energiatermelő beruházások számának növekedését, és a megújuló energia energiamixen belüli erősödését hozza magával. A megújuló energia különböző formái egyre versenyképesebbek a fosszilis alapú és a nukleáris energiával szemben.

2. táblázat: Egyes országok energiamixe 2016. évben (%)

Ország	Szilárd tüzelőanyagok aránya	Kőolajtermék aránya	Földgáz aránya	Nukleáris energia aránya	Megújuló energia aránya	Egyéb
Magyarország	8,8	27,3	31,2	16,2	11,7	4,8
Ausztria	8,7	36,2	21,2	0	29,7	4,2
Csehország	39,4	19,5	16,5	14,6	10	0
Lengyelország	49,1	26,6	14,6	0	8,8	0,9
Norvégia	2,6	28,4	19,4	0	49,6	0
Szlovákia	19,5	21,4	23,6	23,4	9,5	2,6
EU28	14,7	34,6	23,3	13,2	13,2	1,0

Forrás: Eurostat (2018) adatai alapján saját szerkesztés

Magyarország energiamixében a megújuló energia 11,7%-ot képviselt a 2016. évben. Hazánk megújuló energia összetételében a biomasszának van meghatározó szerepe (10,8%-ot képviselt az energiamixben), a fatüzelésből nyert energia azonban jelentős ÜHG kibocsátással és légszennyezéssel jár együtt. Az ÜHG kibocsátással nem, vagy csak alig járó víz- (0,1%), szél- (0,2%), nap- (0,1%) és geotermikus energia (0,5%) összesen az 1%-ot sem érte el a hazai energiamixen belül a 2016 évben (Eurostat, 2018).

A megújuló energiatermelésen belül a villamosenergia-termelés területén – figyelembe véve Magyarország természeti adottságait, a napenergia technológiájának gyors fejlődését és a beruházási költségeinek folyamatos csökkenését – a napenergia előretörésével lehet számolni a közeljövőben. A napenergia az ellátás biztonsága szempontjából (az időjárástól, napsütéses órák számától függ alapvetően a termelt energia mennyisége) azonban csak akkor tud teljes körűen megfelelni a villamos-energia rendszer igényeinek, ha tárolása széles kört érintően is megoldható lesz.

A megújuló energia termelését, elsősorban a KÁT és METÁR átvételi, és ártámogató rendszerével támogatja a magyar állam a Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt. működésén keresztül, de az EU-s források szerepe is jelentős.

Az ÜHG kibocsátás mennyisége szempontjából a szén-, illetve lignit tüzelésű erőművek működése kérdéses leginkább a jövőben. A NÉS-2-ben nem szerepel céldátum a három szén-, illetve lignit tüzelésű erőmű (Visonta, Oroszlány, Tatabánya) bezárására, amely közül az oroszlányi erőmű van többségi állami tulajdonban.

Energiahatékonyság

Az energiahatékonysági intézkedéseknek is meghatározó szerepe van a nulla nettó ÜHG kibocsátás 2050-ig való elérésében, a lakossági és a szolgáltatási ágazatban egyaránt, amely jelenleg az energiafogyasztás 40%-át teszi ki. A 2050. évi épületállomány nagy része már ma is létezik, nagyobb arányú épület-felújításokra, a megújuló energiával (villamos energia, távfűtés, megújuló gáz vagy naphő) fűtött épületek többsége révén történő tüzelőanyag-váltásra, a leghatékonyabb termékek és berendezések elterjedésére, az intelligens otthonok/berendezések irányítási rendszerreire, valamint fejlett szigetelőanyagokra van szükség.

Hazánk energiafelhasználása a 2014. évtől – a gazdaság élénkülésével is összefüggésben – ismét növekszik (KSH, 2018). Az energiafelhasználás mintegy 35-40%-a az épületállományhoz (lakosság, vállalkozások és közszféra) kötődik (NÉS-2, 2018). A hazai mintegy 4,3 millió lakás 70%-a nem felel meg a korszerű funkcionális műszaki, illetve hőtechnikai követelményeknek, és

hasonló az arány a középületeknél is. Az éghajlati különbségekkel korrigált lakossági energiafelhasználás tekintetében Magyarország a tíz legmagasabb értéket mutató tagállam között van az EU-ban (NÉS-2, 2018). A számokból egyértelműen következik, hogy jelentős eredmények érhetőek el az elkövetkezendő években az épületek energiahatékonyságának javítása területén.

Az energia-megtakarítást eredményező épület-beruházásoknál több kedvező hatás mellett érvényesül a szén-dioxid kibocsátás csökkenése. A kevesebb energiafelhasználás kevesebb szén-dioxid kibocsátással jár, ugyanakkor a hőszigetelt épületeket használók komfortérzete is nő. Az energia-megtakarítás a rezsiköltségek csökkenésében is jelentkezik, így az a háztartások és a vállalkozások jövedelmére is kedvező hatással van. Az épületek energiahatékonyságának növelésére irányuló beruházások az építőiparban dolgozók számára munkát teremtenek, a beruházásokat követően az épületek értéke megnövekszik. Az államnak tehát több szempontból is fontos érdeke a minél nagyobb szinergia hatás realizálása az energiahatékonyság területén.

Az állam az épületek energiahatékonyságának növelését leginkább a minél szélesebb körben és minél nagyobb összegben nyújtott energia-megtakarítást eredményező beruházásokat szolgáló támogatásokkal, illetve saját épületeinek energiahatékony felújításaival érheti el.

Közlekedés

Az EU ÜHG kibocsátásának közel negyede a közlekedésből származik. Ezért az összes közlekedési módnak hozzá kell járulnia a mobilitási rendszer dekarbonizációjához. A gépjárműipar már most is jelentős beruházásokat hajt végre az alacsony kibocsátású, illetve kibocsátásmentes járműtechnológiák megjelenésébe, köztük az elektromos járművekbe. A hatékonyabb és fenntartható akkumulátorok, a rendkívül hatékony alternatív erőátviteli rendszerek, az összekapcsolt-ság és az önvezető gépjárművek lehetővé teszik a közúti közlekedés dekarbonizációját, és összességében olyan jelentős előnyökkel járnak, mint a tiszta levegő, a csökkent zajszint és a balesetmentes közlekedés, valamint ezekből számottevő előnyök származnak az állampolgárok egészsége és az európai gazdaság szempontjából. A közlekedés átalakulását a szállítási díjak és a közlekedési adók átalakítása is támogatni tudja, amennyiben azok tükrözik a környezeti terhelés nagyságát.

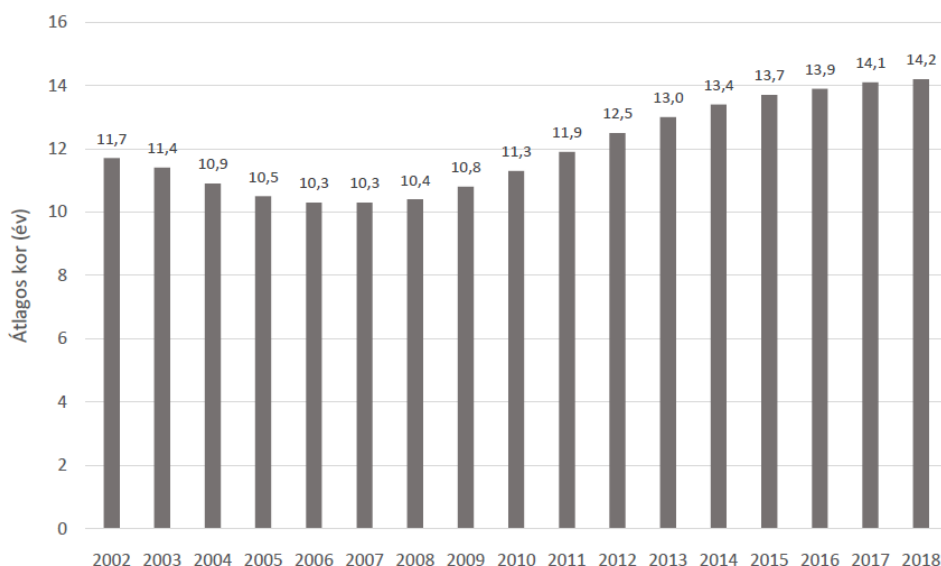
A közlekedési ágazat energiafelhasználásában meghatározó szerepet tölt be a kőolaj, aminek következtében az egész ágazat ÜHG kibocsátása magas. A közlekedési ágazaton belül a közúti közlekedés a legjelentősebb kibocsátó, a szén-dioxid mellett több, az ember egészségére ártalmas károsanyag-kibocsátásában is részes (NÉS-2, 2018).

A közlekedéssel összefüggő ÜHG és más károsanyag kibocsátás fő meghatározója a meglévő járműállomány mennyisége és összetétele (járműfajták, azok korszerűsége és műszaki állapota), továbbá a járművek területi eloszlása, az utak kapacitása és ebből kifolyólag a forgalom folyamatosága, valamint a forgalomirányítási rendszer fejlettsége.

A közlekedés az egyetlen olyan ágazat, amelyben Magyarországon az 1990. évet követően nőtt az ÜHG kibocsátás. Ennek elsődleges oka az EU-s átlaghoz egyre inkább felzárkózó motorizáció és az autóhasználat a közösségi közlekedés és a vasúti áruszállítás rovására. Az 1990-es évek elején – az elavult, jelentős károsanyag-kibocsátással bíró gépjárműpark cseréjének következtében – ugyan kis mértékben csökkentek a közlekedési eredetű kibocsátások, azonban 1995 és 2007 között jelentősen, 74%-kal nőtt a járművek kibocsátása. Ezt követően a 2007 és 2013. évek között mintegy 23%-os csökkenés volt, a gazdasági dekonjunktúra következményeként. 2014-ben trendfordulás következett be, és 12%-os növekedés valósult meg az üzemanyagok árának 2014. évtől kezdődő érdemi csökkenése miatt is (NÉS-2, 2018).

A hazai személygépkocsi-állomány átlagos kora a KSH adatai szerint 11. éve folyamatosan növekszik, 2017-ben átlépte a 14 éves átlagos kort. Az elmúlt 17 év alakulását mutatja be a 4. számú ábra. Magyarországon az első alkalommal forgalomba helyezett személygépkocsik több mint 50%-a használt gépjármű. A gépjárművek forgalomba helyezésénél és a kötelező gépjármű felelősségbiztosítás rendszerében is alakíthatóak úgy az adók és díjak mértékének a szabályai, hogy azok jobban ösztönözzék a fogyasztókat a kevésbé környezetkárosító autók vásárlására és

használatára. A hazai gépjárműállomány összetételére irányuló lehetséges állami intézkedések eredményei a statisztikai kimutatásokban közvetlenül elsősorban a gépjármű-állomány átlagkorának alakulásában jelennek meg, közvetetten pedig a légszennyező anyagok kibocsátásának adataiban. Az éghajlatvédelem és a légszennyezettség szempontjából is cél, hogy a 11. éve folyamatosan öregedő gépjármű-állomány ne öregedjen tovább, és minél nagyobb legyen az alacsony vagy záró károsanyag-kibocsátású gépjárművek aránya a hazai gépjármű-állományon belül.



4. ábra: A személygépkocsi-állomány átlagos kora években (2002–2018. közötti időszakban)

Forrás: KSH₂ (2019) adatai alapján saját szerkesztés

A károsanyag-kibocsátás csökkentése elsősorban az ágazat modernizációjával, a közösségi közlekedésben résztvevő környezetkímélőbb eszközök előtérbe helyezésével valósítható meg. A következő években intenzív változásra lehet számítani a gépkocsik terén.

A Kormány a károsanyag-kibocsátás csökkentés érdekében hirdette meg a dízelüzemű járművek részecskeszűrővel történő felszerelését és az autóbusz-csere programot, továbbá az elektromos autók megvásárlását támogató pályázatot. Az autóbusz-csere program keretében kiemelt szerepet kapnak az elektromos, hibrid üzemű és a sűrített földgázzal üzemelő autóbuszok. Az elektromos autók megvásárlását támogató pályázat keretében a bruttó vételár 21%-a lehet legfeljebb 1,5 millió Ft támogatást igényelni, a támogatásra rendelkezésre álló keretösszeg jelenleg három milliárd Ft.

A Magyarországon regisztrált elektromos autók száma 2017. májusában még nem érte el az ezer darabot sem (Fischer, 2017). 2018. szeptemberre a magyarországi zöld rendszámú autók száma megközelítette a nyolcezeret, amelyből a tisztán elektromos autók száma meghaladta a 3500 darabot (Villanyautósok, 2018). A Jedlik Ányos Terv 2020 év végére 30 ezer elektromos hajtású személy- és kishaszon-járművel számol.

A közösségi közlekedést szolgáltatók egy kivétellel (GYSEV Zrt.) kizárólagos állami, illetve önkormányzati tulajdonban vannak, így ezen a területen a modernizáció üteme az állam és az önkormányzatok döntéseitől függ elsősorban. Jelentős járműparkkal rendelkeznek továbbá egyes állami szervezetek is (pl. Rendőrség, Országos Mentőszolgálat). Az országos közúthálózat fenntartását a Magyar Közút Nonprofit Zrt. végzi.

Mezőgazdaság

A mezőgazdasági területekben jelentős potenciál rejlik a szén-dioxid megkötése és tárolása tekintetében. Természetes elnyelőként az erdők, a talaj, valamint a mezőgazdasági földterületek és a part menti vizes élőhelyek fenntartása és területük további növelése alapvető az éghajlatváltozás elleni küzdelem sikeressége szempontjából. A mezőgazdasági termeléssel mindig együtt jár a szén-dioxidtól eltérő ÜHG kibocsátás, de mennyisége hatékony és fenntartható termelési módszerekkel csökkenthető.

A mezőgazdaság szempontjából elsősorban az adaptációs intézkedések számítanak kulcsfontosságúnak, azonban vannak olyan mitigációs tényezők is, amelyek az alkalmazkodás elősegítése mellett a szektor produktivitását, versenyképességét, az élelmiszertermelés biztonságát, továbbá a vidék népességmegtartó képességét is javítják oly módon, hogy hozzájárulnak a munkahelyteremtéshez és a mezőgazdasági termelés fenntarthatóvá tételéhez (NÉS-2, 2018).

Lényeges eszköz az ÜHG kibocsátás csökkentésben a rendelkezésre álló erőforrások hatékonyságának növelése (optimális bevitt energia, tápanyag és víz mellett nagyobb termelékenység), mind a növénytermesztés, mind az állattenyésztés tekintetében (NÉS-2).

Az ökológiai mezőgazdaság, mint innovatív ágazat, magában foglalja az összes olyan mezőgazdasági rendszert, amely környezeti, szociális, gazdasági szempontból egyaránt fenntartható és egészséges termékek, élelmiszerek előállítását hivatott biztosítani (NAÖGF, 2014). Az ökológiai gazdálkodás – alacsonyabb energia- és hatékonyabb műtrágyahasználattal járó termelési rendszerként – térnyerésének gyorsításával, a talaj kevesebb bolygatásával járó művelési módok elterjedésének elősegítése hozzájárul az ÜHG kibocsátás csökkentéséhez is (JAJ, 2018).

A talajmegújító mezőgazdaságnak is kiemelt szerepe lehet a degradálódott talajok szerkezetének, vízgazdálkodásának javításában, biológiai sokféleségének és az ellenálló-képességének fejlesztésében, lecsökkent szervesanyag-tartalmának és ezáltal szénmegkötési potenciáljának növelésében. Ez egy olyan módszer, amely ökológiai gazdálkodási és permakultúrás művelési gyakorlatokat (pl. a talajvédő művelés, takarónövények, vetésforgó használata, komposztálás, legeltetés vagy a mobil állatmenedék) is tartalmaz a talaj termelékenységének, a gazdálkodók bevételeinek és a termőtalajréteg növelésének érdekében.

A klímavédelmi intézkedések között az erdőtelepítés környezetbarát megoldási lehetőség, ugyanakkor a már meglévő erdők szénmegkötő képességének fenntartása, esetleges növelése, a fakitermelés várható alakulásának vizsgálata is kiemelten fontos szempont (NÉS-2). Ennek végrehajtásában meghatározó szerepe van a 22 állami erdőgazdálkodó társaságnak, illetve a tíz nemzeti parknak.

Ipar

A versenyképesség egyik kulcsa Magyarország számára is az ipari termelés fenntartható, erőforrás-kímélő pályára történő átváltása. A gazdaság működése érdekében a NÉS-2-ben is megjelenő elv, hogy az iparban az ÜHG kibocsátás csökkentésére irányuló állami szerepvállalás nem járhat a termelés visszafogásával. Az államnak az olyan energiahatékonysági beruházásokat és technológiai fejlesztéseket érdemes ösztönöznie, amelyek üzleti szempontból is hatékonyak mutatkoznak, pl. a megújuló nyersanyagok hasznosításának a növelése a vegyiparban és az építőiparban. (NÉS-2).

Az ún. zöld gazdaság a termelés és szolgáltatások tekintetében a profitmaximalizálás mellett a környezetvédelmi és fenntarthatósági szempontok erőteljes érvényesítésére is törekszik, főként mivel tény, hogy egy véges rendszerben végtelen növekedés nem fenntartható, a természeti rendszerek előbb-utóbb kimerülnek. Az állam a „hatékonyabb és fenntarthatóbb” ipari termelés elősegítését szolgálóan adókedvezményeket (energiahatékonyságot szolgáló beruházások adókedvezménye) és pénzügyi támogatásokat (hazai és EU-s forrásokból egyaránt) biztosít a termelőknek. Fontos állami feladat az is, hogy segítsen a „fenntarthatóbb”, kevesebb ÜHG kibocsátással járó termékek piacának a szélesítésében (pl. termék tanúsítványokkal, díjakkal, közmédia felületein történő megjelenéssel).

Hulladékgazdálkodás

A körforgásos gazdaság fejlett megoldásokat, új üzleti modelleket tud előmozdítani. A bemeneti anyagok újra használat és újrafeldolgozás révén történő csökkentése javítja a versenyképességet, bővíti az üzleti lehetőségeket és munkahelyeket teremt. A kevesebb nem újrahasznosítható hulladék kisebb energiaszükséglettel jár. A körforgásos gazdaság modellje az újrahasznosítást helyezi a középpontba, a hulladékot erőforrásként tekinti. A hulladéknak a gazdasági körforgásba történő „bekapcsolása” hatékonyabb termelést és végső soron kevesebb ÜHG kibocsátást eredményez. Az ún. „bölcstől a bölcsőig” gondolkodásmód egy új, magasabb szintet képvisel az újrahasznosításban. Azt a törekvést jelenti, hogy egy termékből az életciklusa végén minimális ráfordítással újra ugyanazt a terméket állítsák elő (JAJ, 2018).

A hazai hulladékgazdálkodás esetében is érvényesül az a tendencia, hogy a gazdaság élénkülésével, 2014. évtől kezdődően újra nőtt a hulladék mennyisége is (KSH, 2018). A hulladékgazdálkodás ÜHG kibocsátása a hulladékok újrahasznosításával kompenzálható. A 2016. évben 34,7% volt az anyagában hasznosított települési hulladék aránya hazánkban. Az arány folyamatosan nő, de még mindig elmarad az EU átlagától.

Magyarországon a hulladékgazdálkodás az állami tulajdonú Nemzeti Hulladékgazdálkodási Koordináló és Vagyonkezelő Zrt., illetve 28 önkormányzati tulajdonban lévő közszolgáltató társaság feladatellátásával történik. A hulladékok újrahasznosíthatóságára az államnak így közvetlen döntési képessége van. A víztisztítás során keletkező szennyvíziszap is hulladék. Az emberi fogyasztásra szánt ivóvíz biztosítása, szennyvíz kezelése az állami, illetve önkormányzati tulajdonú víziközmű társaságok feladatai közé tartozik.

Következtetések

A klímaváltozáshoz történő alkalmazkodás, a klímavédelem összekapcsolható a versenyképesség fokozásával. Az ÜHG kibocsátás csökkentését támogató szabályozók kedvező szinergia hatást váltanak ki más társadalmi és gazdasági területeken is. Az államnak célszerű arra törekednie, hogy az ÜHG kibocsátás csökkentését támogató intézkedések szinergia hatásai minél teljesebben érvényesüljenek. A megújuló energia, az energiahatékonyság növelése, az elektromos közlekedés, az ökológiai gazdálkodás és a hulladékok újrahasznosítása – az ÜHG kibocsátás csökkentése mellett – modernebb, fenntarthatóbb gazdaságot eredményeznek.

A versenyszférában az állam az ÜHG kibocsátást korlátozó, illetve az energiahatékonyságot javító, a klímasemleges technológiák terjedését ösztönző intézkedésekkel járulhat hozzá a klímavédelem és a versenyképesség összekapcsolásához. Erre a már megtett intézkedések mellett további lehetőségek kínálkoznak, például a közlekedés és az épületek korszerűsítése területén.

A lakosságot érintő, hazai, klímavédelmi célú támogatási programok belépési küszöbököt állítanak, emiatt nem mindenki számára adott a lehetőség, hogy állami támogatást is igénybe véve korszerűsítse ingatlanát, cserélje háztartási gépeit. Az önerővel nem rendelkező és nem hitelképes, alacsonyabb jövedelemmel rendelkező emberek gyakran laknak az energiát rosszul hasznosító lakóépületekben, használnak nagy energiafogyasztású háztartási gépeket, 15 évnél is idősebb dízelmeghajtású autókat. Következésképpen az ő körülményeikhez igazított programok jelentősen hozzájárulhatnak a káros gázok kibocsátásának mérsékléséhez.

Az ÜHG kibocsátás szempontjából súlyos probléma, hogy az alacsony jövedelemmel rendelkezők egy része gyakran fűt hulladékokkal is. A hulladékok elégetésének a visszaszorítása a szankcionálás mellett ösztönző eszközökkel is történhet. Például meg lehetne szervezni az összegyűjtött hulladékok tűzifa-utalványra, gáz- vagy villanyszámla jóváírására történő cseréjét, ami egyszerre szolgálná hulladékok újrahasznosítását és a levegő védelmét. 2010. óta a magyar állam gazdasági szerepvállalása lényegesen megnőtt. Az energiaszektorban és a közszolgáltatások területén meghatározó súlya van az állami tulajdonú szervezeteknek. Ennek következtében az állam több területen megrendelői, szolgáltató és finanszírozó szerepbe került, ami egyedülálló

lehetőséget teremtett a klímavédelmi és a versenyképességi szempontok közvetlen összehangolására a közsférában. Ennek legfontosabb eszközei:

- a. a közintézmények és köztulajdonú gazdasági társaságok keresletének klímatudatossá tétele, ideértve az ún. „zöld közbeszerzés” nagyobb arányú használatát;
- b. a klímasemleges technológiák terjedését támogató vertikumok, értékláncok kialakítása;
- c. a termelési tényezők közötti szinergiák kihasználása;
- d. a fenntarthatóságot központba állító tulajdonosi joggyakorlás és vállalati stratégiaalkotás.

Irodalomjegyzék

- Állami Számvevőszék (2018): 18144 Jelentés a középületek energiahatékonyságának ellenőrzéséről. <https://asz.hu/storage/files/jelentes/2018/18144.pdf> (letöltve: 2019.03.05.)
- Tiszta bolygót mindenkinek. (2018) <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/HU/COM-2018-773-F1-HU-MAIN-PART-1.PDF> (letöltve: 2019.01.25.)
- EU Reference Scenario 2016 – Energy, Transport and GHG Emissions, Trends to 2050. (2016) https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/20160713%20draft_publication_REEF2016_v13.pdf (letöltve: 2019.03.01.)
- FISCHER A. (2017): Meghosszabbítják az állami támogatást elektromos autók vásárlására. <http://zoldautok.hu/2017/05/11/meghosszabbitjak-az-allami-tamogat-as-elektromos-autok-vasarlasara/> (letöltve: 2019.02.06.)
- FLEIT E. (2018): Útban az energia-semleges szennyvíztisztítás felé. In: Vízmu Panoráma 2018/2. http://www.maviz.org/system/files/vizmu_panorama_-_2018-2_web.pdf (letöltve: 2019.02.12.)
- Jó Állam Jelentés 2018. (2018) https://joallamjelentes.uni-nke.hu/2018_pages/pdf-serve/non-compress/web_PDF_JAJ_2018.pdf (letöltve: 2019.02.03.)
- Központi Statisztikai Hivatal (2018): Magyarország, 2017. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo2017.pdf> (letöltve: 2019.02.05.)
- A Közbeszerzési Hatóság útmutatója az életciklusköltség-számítási módszertanokról. (2017) http://www.kozbeszerzes.hu/data/filer_public/ab/48/ab488669-bee6-40ea-a71f-f43c7587d8d1/kh_utmutato_lcc_vegleges.pdf (letöltve: 2019.03.01.)
- Nemzeti Akcióterv az Ökológiai Gazdálkodás Fejlesztéséért (2014-2020). (2014) http://www.kormany.hu/download/3/c8/90000/Nemzeti%20Akci%c3%b3terv%20az%20%c3%96kol%c3%b3giai%20Gazd%c3%a1lkod%c3%a1s%20Fejleszt%c3%a9s%c3%a9%c3%a9rt_vegleges.pdf (letöltve: 2019.02.06.)
- Nemzeti Éghajlat-változási Stratégia 2008-2025. (2008) <http://www.kvvm.hu/cimg/documents/nes080214.pdf> (letöltve: 2019.01.21.)
- PORTER, M. E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
- PULAY GYULA – PÉTER ÁKOS – DUDÁS PÁL (2019): Elemzés – A klímaváltozáshoz való alkalmazkodás fenntarthatósági, versenyképességi összefüggései. https://asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2019/elemzes_klima.pdf?ctid=1271 (letöltve: 2019.11.14.)
- United Nations Economic Commission for Europe (2015): Best Policy Practices for Promoting Energy Efficiency. https://www.unece.org/fileadmin/DAM/ECE_Best_Practices_in_EE_publication_1_.pdf (letöltve: 2019.02.21.)
- Magyar Nemzeti Bank Versenyképességi Jelentés 2017. (2017) <https://www.mnb.hu/letoltes/versenyke-pesse-gi-jelente-s-hun-digita-lis.pdf> (letöltve: 2019.03.01.)

Kókai Dániel

A közvetlen demokrácia, mint a képviseleti demokrácia igazolásából eredő problémákra adott lehetséges válasz

A tanulmány a képviseleti demokrácia igazolásának a nehézségeivel és az ebből eredő gyakorlati következményekkel foglalkozik. A tanulmány tárgyának tisztázása érdekében először a demokrácia fogalmával, a demokrácia igazolásának feltételeivel foglalkozunk. Ezt követően a tanulmány gerincét a problémára adott egyik lehetséges válasznak, vagyis a közvetlen demokrácia előnyeinek és hátrányainak a bemutatása adja. Ennek során annak rövid áttekintésére kerül sor, hogy a közvetlen demokrácia mennyiben segítheti ki a közvetett demokráciát és tehet szert ezáltal az egész demokratikus berendezkedés egy erősebb legitimációra, illetve, hogy ez a berendezkedés milyen gyakorlati akadályokba ütközik.

Kulcsszavak : Demokrácia, közvetlen demokrácia, legitimáció

JEL kód: K1, K16, K40

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.3>

Bevezetés

A nyugati államokban megvalósuló képviseleti demokráciák igazolása a II. világháború után egészen a 20. század harmadik negyedéig (a jogelméleti viták kivételével) a gyakorlatban nem ütközött különösebb nehézségbe. A hidegháború alatt a nyugati típusú demokrácia és a kapitalizmus a szovjet típusú politikai és gazdasági konstrukcióhoz képest olyannyira jól teljesített, hogy nem sok emberben merült fel a kétség a legitimitását illetően (Offe 2011, 152-182). Az 1970-es évek közepétől kezdődően a gazdasági növekedés lassulásával, a munkanélküliség, valamint a jövedelmi egyenlőtlenségek növekedésével egyre több vesztese lett a demokráciának. Hasonló folyamatok figyelhetők meg, talán még erőteljesebb társadalmi következményekkel, a posztoszocialista EU-tagállamok esetében is, melyeknél a több-kevesebb sikerrel megvalósított demokratikus átmenet következtében még mindig észlelhető demokráciadeficit eredményeként (a nyugati államoknál is jobban) megingott a demokrácia legitimitása.

A demokrácia fogalma

Kezdetnek érdemes tisztázni mit is értünk demokrácia alatt. Robert A. Dahl a demokratikus autoritásnak négy változatát különbözteti meg. (Dahl 1995,62-70) (1) A demokrácia első formáját bizottsági demokráciának nevezi. E kifejezéssel lényegében a közvetlen demokráciát, illetve annak egy letisztult formáját, a bizottsági döntéshozatalt illeti, amelyben, mint például az egyesült államokbeli városgyűléseken, a polgárok személyesen vesznek részt a kérdések megvitatásában és a döntések meghozatalában. (2) A demokrácia második formája a képviseleti demokrácia, amely keretei közt a közügyek megvitatására és eldöntésére a polgárok képviselőket bíznak meg. A demokrácia ezen formája érvényesül a modern államok törvényhozó testületeiben. (3) A referendumos demokráciát nevezi meg Dahl a demokrácia harmadik variációjaként. Amelyre a Svájcban és az Egyesült Államokban tartott népszavazásokat hozza fel példaként. (4) Átruházott hatalomnak nevezi a demokrácia negyedik változatát, mely alatt lényegében a polgárok által egy tisztségviselőre átruházott hatalmat és a tisztségviselő általi hatalomgyakorlást érti.

A demokráciának ezen alapvető kategorizálásán kívül is számos felfogása van és a történelem folyamán több különböző értelemben használták magát a demokrácia szót is. Ugyanakkor a modern államok tekintetében a demokrácia szó alatt alapvetően és elsődlegesen a képviseleti

demokráciát értjük. Ahogy azonban azt Dahl is megjegyzi, (Dahl 1995,66) a képviselői demokráciát egy olyan rendszerként is felfoghatjuk, mint ami a referendumos demokráciát ötvözi a választások alkalmával a közvetlen demokráciával, a törvényhozásban pedig a bizottsági demokráciával, és amelynek szükségképpen részét képezi a hatalom átruházása is.

A demokrácia, mint legitim hatalomgyakorlási forma

A probléma megértéséhez meg kell határozni, hogy melyek a feltételei a demokrácia legitim hatalomgyakorlási formájának. Ezen feltételek teljesülése a demokrácia valamennyi formájának igazolásához szükségesek. „A demokrácia eljárási feltételek együttese. Azt állapítja meg, milyen úton kell a rendszer szabályainak keletkezniük, átalakulniuk, illetve megszűnniük ahhoz, hogy a kötelező érvényesülésüket senki ne sérelmezhesse.” (Kis 2000,62)

Ahogy az Kis János demokrácia meghatározásából is kitűnik, a modern alkotmányos demokrácia a hatalomgyakorlás szabályainak és eljárásainak racionális igazolása által próbál meg választ adni az állam legitimációs problémájára. Ez az ún. diszkurzív igazolás, amely során érvekkel kell alátámasztani az állam autoritását. A demokrácia a lényegi tartalmát adó két érv, az önkormányzás elve és a részvételi elv segítségével igyekszik igazolni a polgárok számára, hogy miért kell érvényesnek és magukra nézve kötelezőnek elfogadniuk a már hatályos és a jövőben hozandó jogszabályokat, valamint az állami kényszer alkalmazását.

Az önkormányzás elve alapján „az autoritatív felhatalmazások csakis azoktól származhatnak, akik fölött ezt az autoritást majd gyakorolni fogják.” Ennek értelmében, a szuverenitás nem illethet meg mást, csak az adott politikai közösséget, vagyis a „népet”. Ezt az elvet egészíti ki a részvételi elv, mely értelmében „az autoritatív döntések legalább egy részét a „nép” részvételével kell meghozni.” A két elv érvényesülésének legalapvetőbb feltétele azonban, hogy létrejön egy politikai közösség, amelyben azok érvényesülni tudnak. A „nép” elvont fogalom lévén nem képes önálló cselekvésre, csak a politikai közösség tagjai képesek erre. Ahhoz azonban, hogy az egyénekből egy közösség, mégpedig politikai közösség váljon, arra van szükség, hogy a tagjai közt erkölcsi kapcsolat vagy más szóval politikai moralitás álljon fenn. Az ilyen politikai moralitás azonban, legalábbis a modern plurális demokráciákban, a közös szabályok által integrált közösségek révén jönnek létre. Így, noha az is igaz, hogy politikai közösség és az alapjait képező morális tagság történeti folyamatok következtében alakulnak ugyan ki, mindazonáltal „az emberek a demokratikus folyamatokban jönnek tudatára annak, milyen politikai kapcsolatokban is állnak a politikai közösség többi tagjával.” (Bódig-Györfi 2002,108) Összességében megállapítható, hogy az egész legitimációs folyamat a morális tagságra és annak igazolására épül. A morális tagság igazolásának kudarcát jelentő két eset a morális tagság kialakulásának két módjához kötődik. (Bódig-Györfi 2002,109) Az egyik esetben a közösség tagjai közt a történelmi és kulturális kötelékek hiányoznak. A másik esetben a demokratikus eljárásokban való csatlakozás eredményeként kérdőjelezheti meg a polgár a morális tagságát.

Mindezek mellett a morális tagság és ezáltal az autoritás igazolásának is nélkülözhetetlen feltétele a morális egalitarizmus, az ésszerűség és a joguralom is. Noha ezen feltételek részletesebb taglalására ezen cikk keretei közt nincs lehetőség, mindazonáltal röviden érdemes annyit megjegyezni, hogy a morális egyenlőség jelenti egyrészt a közügyekben való részvétel egyenlőségét, valamint hogy a döntéshozatal során minden olyan személy érdekeit és motivációit egyenlő mértékben kell figyelembe venni, akiket a döntés a későbbiekben érint. Az ésszerűség követelménye pedig az autoritást alátámasztó indokokra, valamint a hatalomgyakorlás módjára vonatkozik, így ahhoz szervesen kapcsolódik a hatékonyság követelménye is.

Offe a legitimitás nehézségeiből adódó problémakör megoldásaként két lehetséges „gyógymódot” nevez meg. (Offe 2011,152-172) Az egyik „gyógymód” a polgárok akaratformálásának elősegítése új deliberatív módszerekkel. A másik megoldást pedig az állampolgári akarat és preferenciák kifejezésének és a törvényhozásba való becsatornázásának az elősegítése jelentheti. Utóbbi esetén főleg a választási rendszer megváltoztatására irányuló javaslatok közül a közvet-

len és referendumos demokrácián alapuló törvényhozás engedélyezése jelenti az egyik lehetséges innovációt. A következőkben a közvetlen demokrácia, mint a problémára adott egyik lehetséges válasz, sajátosságainak az áttekintésére kerül sor. A közvetlen demokrácia a modern viszonyok között az internet adta lehetőségek kiaknázásával az e-demokrácia, vagyis az internet-szavazások által valósulhatna meg. Sajó András értelmezésében (Sajó 2003,45-56) e-demokrácia alatt az elektronikusan gyakorolt közvetlen állampolgári döntéshozatalt értjük. Az e-demokrácia, mint tisztán közvetlen demokrácia az előnyei mellett megannyi hátrányt és veszélyt is tartogat. A következőkben ezen előnyök és potenciális hátrányok áttekintésére kerül sor.

A közvetlen demokrácia előnyei

A demokrácia igazolásához szükséges két legfontosabb elv, az önkormányzás elve, valamint a néprésvétel elve legtisztább formában és legteljesebben a közvetlen demokrácia keretei közt jut érvényre. A közvetlen demokráciában tagjain keresztül maga a „nép”, vagyis a szuverén hozza meg a döntéseket. Értelmszerűen a részvételi elv lehető legteljesebb megvalósulása is a közvetlen demokrácia keretei közt képzelhető el, hiszen minden autoritatív döntést a nép részvételével hoznak meg.

Az internet-hozzáférés rohamos bővülésével, valamint az új telekommunikációs eszközök rohamos fejlődésével és tömeges hozzáférhetőségével megnyílt a lehetőség egy „elektronikusan működő plebiszitárius rendszer” és ezzel az „elektronikus köztársaság” létrejöttére. (Sajó 2003,45-56) Az athéni közvetlen demokrácia alkalmazásának egyik legnagyobb akadályát az jelenteti, hogy egy bizonyos számú résztvevő felett, valamint a modern államokra jellemző nagyobb földrajzi kiterjedés mellett fizikai képtelenség megvalósítani a deliberációt. Az internet és a telekommunikációs eszközöknek köszönhetően azonban ma már nincs szükség arra, hogy egy ügy megvitatásához egy időben egy helyen legyenek a polgárok. Az internet, legalábbis elvileg mindenki jelenlétét, valamint a hozzászólás lehetőségét is képes biztosítani. Az internet korában az információáramlás sebessége és a hozzáférhető információk mennyisége hihetetlen mértékben megnőtt. Ennek köszönhetően a polgárok jobban informáltak, illetve a megfelelő körülmények fennállta esetén sokkal könnyebben tudnak hozzáférni egy adott kérdés eldöntéséhez szükséges információhalmazhoz. E viszonyok között a polgárban könnyen felmerülhet a kérdés, hogy miért van szükség parlamenti képviselőre, ha saját maga is meghozhatja a döntést a saját otthonából. (Sajó 2003,45-56)

Ahogy azt Sajó András is vázolja, (Sajó 2003,45-56) a közvetlen demokrácia mellett szóló érv többek közt, hogy a választott képviselők sem iskolázottabbak, mint bármely más hasonló iskolai végzettséggel rendelkező választópolgár, illetve döntésük, szintűgy szakértők és véleményvezérek megnyilatkozásához igazodik, mint az átlag polgáré. Emellett a választópolgárok egésze, szemben a választott képviselőkkel, nincsen kitéve az egyes érdekcsoportok befolyásolásának, valamint a pártfegyelem sem köti azt. Az állampolgárok egésze, legalábbis elviekben, nem olyan könnyen megvesztegethető, így döntésük pusztán a saját belátásuktól függ. Ezen kívül a politikai pártok és ezáltal a képviseleti rendszer nem képes minden egyes polgár egyéni érdekét megjeleníteni. Ezzel szemben a közvetlen demokráciában a polgárnak pártok nélkül is lehetősége van kifejeznie az egyéni preferenciáit akár egy népszavazási kezdeményezés, akár egy már elfogadott jogszabály utólagos jóváhagyása során. Ha pedig ez megvalósul, akkor sokkal inkább kézzelfogható a választópolgár politikai közösségben való morális tagsága is. Ez pedig erősebb igazolást ad a demokrácia számára, mint a képviseleti rendszer.

A közvetlen demokrácia hátrányai

Jelenleg még az e-demokráciával szembeni egyik legalapvetőbb érvet az internet-lefedettség hiánya, illetve az internethasználat nem teljes körű általánossága jelenti. Ugyan elvileg meg lehet próbálni azzal érvelni, hogy noha a háztartásokat tekintve Magyarországon az internet-

lefedettség még nem teljes körű, de a köztisztviselők illetve egyéb szabadidő eltöltésére szolgáló létesítmények széles körben biztosítanak a polgárok számára internet-elérést. Ugyanakkor azt is könnyű belátni, hogy a politikai vélemény kialakításához szükséges információgyűjtést és a közügyekben való állásfoglalást a polgárok egy igen jelentős része az egyik legszemélyesebb magánügyként kezeli. Ebből következik, hogy ha nyilvános helyen kell a polgárnak a politikai véleményét kialakítania illetve a közügyekben állást foglalnia, akkor az esetlegesen rá szegeződő tekintetek súlya alatt könnyen elképzelhető, hogy nem a saját preferenciái és valós véleménye alapján hozná meg a döntést.

Az internethasználat ugyanakkor nemcsak fizikai, hanem az esetleges használókat tekintve tudásbeli és a használati hajlandóságbeli korlátokba is ütközik. Az idősebb generációk számára még nem alapvető a számítógép- és internet használat. Így a jelenlegi körülmények között egy lehetséges e-demokráciára történő áttérés azzal a következménnyel járna, hogy a választópolgárok egy széles rétege kiszorulna egyrészt a döntéshozatalból, másrészt már magából a deliberációból is, ha az szintén teljes egészében áttevődne az internetes platformra.

Egy másik igen jelentős ellenérv a közvetlen demokráciával szemben a „méréselt politikai készenlét tézise”. (Kis 2000,18) E tézis szerint „még ha a közügyekben való részvétel az értelmes életcélok közé tartozik is, óhatatlanul verseng más célokkal az egyének korlátozott idejéért és energiáért.” (Kis 2000,18) A magánügyeit tekintve a polgár számára egy-egy döntésének kiemelt jelentősége van, míg a közügyek terén csak egy szavazat a sokaságból. Így döntéseinek ezen a területen sokkal kisebb súlya van. Ebből pedig az következik, hogy a magánügyekben való döntés sokkal értékesebb lesz számára, minek következtében könnyen elfordulhat a közügyek egy jelentős részétől. Ha pedig nem vesz részt a közös döntéshozatalban, úgy végső soron előbb vagy utóbb ismét megkérdőjeleződik a morális tagsága, amely ugyanazt az igazolási problémát veti fel, mint amellyel a képviselői demokrácia esetén kell szembe néznünk.

Egy elfogadható politikai rendszernek, ahogy azt Kis János is kifejti, (Kis 2000,18) a „méréselt politikai készenlét tézise” mellett a „negatív szabadság tézisé” is meg kell valósítania. A negatív szabadság tézise szerint az elfogadható politikai rendszernek az egyén számára lehető legnagyobb szabadságot kell biztosítania, hogy keresse és megvalósíthassa saját érdekeit, valamint életcéljait. Jelen esetben ez a szabadság a közügyek intézésétől való távolmaradás szabadságát jelenti, illetve elegendő szabadidő biztosítását a magánügyek elintézésére. A polgároktól nem várható el, hogy a közügyek sokasága és sokrétűsége miatt szabadidejük jelentős részét információgyűjtéssel és a döntések meghozatalával töltsék.

Az idő, energia és érdeklődés hiányának következtében történő közügyektől való elfordulás egyes olyan kisebbségek túlsúlyba kerülését is eredményezheti, amely kisebbségek érdeklődésük, szabadidejük, vagy más személyes körülményük miatt sokkal több időt tudnak és akarnak a közügyekkel való foglalatosságra és az azokkal kapcsolatos végső döntés meghozatalára szánni. Ebben az esetben pedig aligha valósul meg a morális egalitarizmus követelménye, ami a morális tagság feltétele. A morális egalitarizmus tézise azt mondja ki, (Bódig-Gyórfi 2002,120) hogy a döntések meghozatala során mindenki választásának azonos súllyal kell latba esnie. Ennek hiányában a politikai közösség azon tagjai, akik valamely személyes körülményük miatt nem tudtak egy döntés meghozatalában részt venni, nehezen érezhetik úgy, hogy valóban a politikai közösség egyenlő tagjaként kezelték őket. Ez pedig a morális tagság és végső soron az autoritativ döntések megkérdőjelezéséhez vezet megint csak.

Egy harmadik lehetséges érv (Sajó 2003,45-56) az e-demokráciával szemben, hogy az interneten a megfelelő információk és ezáltal az információszerezés folyamata közel sem biztos, hogy megbízható forráson alapulnak. Ezen érv háttérben a választópolgárok médiafogyasztási szokásai, valamint azon képességük, illetve pont, hogy annak hiánya húzódik meg, hogy képesek-e az esetleges médiumok között tájékozódásra és a hiteles hírforrások kiválasztására. Elég csak arra gondolni, hogy az utóbbi időben több választás során is felmerült annak a gyanúja, hogy az interneten terjedő, illetve tudatosan terjesztett álhírek a választók egy jelentős részét befolyásolhatták a döntésük meghozatalában.

Ezen ellenérv másik oldalát képezi az a jelenség, hogy a választók hajlamosak csak a saját világnézetüknek megfelelő hírforrásokból tájékozódni és ezzel együtt kizárni a saját álláspontjuktól eltérő információkat. Ez a jelenség persze nyilván nem a közvetlen demokrácia sajátja. Ugyanúgy jellemzi a képviseleti demokrácia keretei közt élő választópolgárok médiafogyasztási szokásait. Mindazonáltal ha a polgárok közvetlenül dönthetnek a legtöbb közügyben, akkor ez a jelenség a végső politikai döntések meghozatala során is sokkal nagyobb jelentőségre tehet szert. Ez pedig kétségtelenül előnytelenebb helyzetet eredményez a kompromisszum elérésének szempontjából, mint amelyet a parlamenti deliberáció adta lehetőség biztosít. A parlamenti deliberációban ugyanis lehetőség van, sőt elkerülhetetlen a szembenálló érvek ütköztetése.

Összefoglalás

A társadalmi változások egyértelműen jelzik, hogy a választók szélesebb körű bevonására van szükség a demokrácia deficit és az ennek következtében fellépő antidemokratikus folyamatok mérsékléséhez. A technikai és társadalmi változásokat, valamint a fejlődés irányát figyelembe véve egyértelműen leszögezhető, hogy az igazi kérdés nem az, hogy meg fog-e történni az e-demokráciára történő átállás, hanem hogy az mikor és milyen formában fog megvalósulni. Természetesen az egyes államokban az átállás nagyon eltérő időpontokban és formákban mehet végbe. Az átállás időpontja és a megvalósítás formája leginkább az adott állam politikai kultúrájának, valamint a szükséges technikai feltételek általános teljesülésének lesz a függvénye. Az e-demokrácia megvalósulásának ütemére, módjára és mértékére az európai államok esetében közvetlenül, a világ más részei tekintetében közvetetten az Európai Unió is nagy hatást fog gyakorolni. Mivel a demokrácia deficit az Európai Unió legitimitása szempontjából talán még a tagállamok és más Unióon kívüli államok igazolási problémáinál is súlyosabb gondot jelent, így könnyen elképzelhető, hogy a közeljövőben uniós szinten fog megszületni egy olyan e-demokrácia megoldás, amely aztán később követendő példaként szolgálhat több állam számára is.

Köszönetnyilvánítás

"A tanulmányban ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg"

Irodalomjegyzék

- BÓDIG M. - GYÖRFI T. (2002): Államelmélet A mérsékelt állam eszméje és elemei I. Alapelvek és alapintézmények. Miskolc: Bíbor Kiadó
 BÓDIG M. - GYÖRFI T. (2002): Államelmélet A mérsékelt állam eszméje és elemei II. Alapelvek és alapintézmények. Miskolc: Bíbor Kiadó
 DAHL, R.A. (1995): Forradalom után? Budapest: Osiris Kiadó-Readers International
 KIS J. (2000): Liberális Demokrácia In: Alkotmányos Demokrácia. Budapest: Indok
 OFFE, C. (2011): A liberális demokrácia válsága és megújítása: intézményesíthető-e a deliberáció? In: Fordulat,(4. évf.) 15. sz. 152-182.
 SAJÓ A. (2003): Internet-demokrácia? In: Beszélő, (8.évf.) 7.sz. 45-56.

Melcher István

A szervezeti integritás és az etikus gazdálkodás ellenőrzése közszolgáltató szervezeteknél

A közszolgáltatások köre és nagysága országonként eltérő, valamint a társadalmak közszolgáltatásokkal szembeni elvárásai és a közszolgáltatások is folyamatosan változnak. A közszolgáltatások alapvető célja a közjó szolgálata, melynek elemi feltétele az integritás és az etikus gazdálkodás, ennek hiányában az elvégzett munka szolgálhatja ugyan a közjót, de csak ezek biztosítása mellett lehet elérni a társadalom szempontjából optimális szolgáltatási színvonalat. A cikk bemutatja a közszolgáltatások alapvető jellemzőit, majd az integritás és etikus gazdálkodás fogalmainak leírását követően ismerteteti az etikus gazdálkodás ellenőrzésének lehetőségeit.

Kulcsszavak: etika, integritás, közszolgáltatás, közszolgáltató szervezetek

JEL-kód: H83, K420

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.4>

1. Bevezetés

Magyarországon a közszolgáltató tevékenységek széles körével találkozhatunk a mindennapjainkban, ilyenek például: az ivóvízellátás biztosítása, a szennyvízelvezetés, a villamosenergia-szolgáltatás, a közösségi közlekedés, a közvilágítás, a postai szolgáltatások nyújtása, az oktatási rendszer, az egészségügyi rendszer működtetése és még hosszasan lehetne folytatni a felsorolást. A közszolgáltatások fontosságát mutatja, hogy a magyar jogi hierarchia legfelsőbb szintű jogforrásában, Magyarország Alaptörvényében is megjelennek. Az Alaptörvény XXII. cikkében rögzítésre került, hogy az állam törekszik arra, hogy a közszolgáltatásokhoz való hozzáférés mindenki számára biztosított legyen, ezzel kimondja a közszolgáltatásokhoz való általános hozzáférés elvét, illetve a XXVI. cikk szerint az állam a közszolgáltatások színvonalának emelése érdekében törekszik „az új műszaki megoldásoknak és a tudomány eredményeinek az alkalmazására”, mellyel közvetett módon megfogalmazza a közszolgáltatások színvonal emelésének elvárását is. A közszolgáltatásokhoz való általános hozzáférés, illetve a közszolgáltatások színvonalának emelése akkor érhető el, ha teljesítményelvárások jelennek meg a közszolgáltató szervezeteknél is, melynek része a szervezeti integritás, etikus gazdálkodás elvárása is. A közszolgáltató szervezeteknél a szervezeti integritás megléte hozzájárul a „jó kormányzás” megvalósításához, melyen keresztül végső soron a „jó állam” kiépítésének egyik építőköve lesz. Az etikus gazdálkodásra az integritáshoz hasonlóan kell tekinteni, hiszen megvalósítása a közjót szolgálja. A továbbiakban a közszolgáltatások tartalmának, fogalmának rövid ismertetését követően az integritás és etikus gazdálkodás alapvető elméleti alapjai kerülnek bemutatásra, melyek áttekintése alapot teremt a módszertan elvi alapjainak bemutatására.

2. A Közszolgáltatások történetének, fogalmának rövid áttekintése

A történelmi, politikai, társadalmi, a közgazdasági gondolkodás, irányzatok változásokat idéztek elő a közszolgáltatásokban. Már az államok kialakulásával együtt megjelentek a szolgáltatási funkciók, de kezdetben még csak szűk körben. Az abszolút monarchiák idejében nem volt széleskörű közszolgáltatás, elsődlegesen az oktatási szolgáltatás jelent meg, ezután csak a XIX. században történt gyökeres változás, az európai forradalmaknak, ipari forradalomnak köszönhetően. Elkezdődött az ún. szabad versenyes kapitalizmus időszaka, melyben a piaci önszabályozás került előtérbe. Az államok infrastrukturális szükségletek kielégítésére nyújtottak szolgáltatásokat, a szociális rendszer, szociális közszolgáltatások ekkor még nem épültek ki, a gazdálkodás területén is kevésbé vették figyelembe az etikai szempontokat. A termelés, a haszon maximalizálása mellett szociális szempontok még nem jelentkeztek. Ennek a kornak a gondolkodását alapvetően meghatározta az Adam Smith által leírt ún. „láthatatlan kéz”, amely által elérhető a

szolgáltatások, termékek természetes ára és mely által az egyéni és a közérdek közötti összhang is létrejön. (Kocziszky, 2018) Az ipar munkaerőigénye folyamatosan nőtt, az ipar fejlődésével együtt járt a városok fejlődése, a városi népesség növekedése, ugyanakkor a rossz élet- és munkakörülmények, az alacsony bérek társadalmi feszültségeket szültek, megjelent az intézményi ellátórendszer iránti igény, a közszolgáltatások szélesebb körben ekkor kezdtek elterjedni. A közszolgáltatások elterjedésével egyidejűleg elkezdtek kialakulni a XX. századi ún. jóléti államok. Az állami szerepvállalás fontosságának elismerését segítette az 1929-1933 közötti nagy gazdasági világválság, melynek hatására jóléti programok indultak, illetve a kormányzati szerepvállalás is növekedett. Az állami redistribúció magas szintű lett, széleskörű közszolgáltatási rendszer kialakítása és működtetése is megvalósult. Az 1973-as olajválságot követően, a nyersanyagok árának robbanása miatt a költségvetési deficit, az államadósság emelkedni kezdett, a korábbi gazdasági rendszer válságba jutott, erre válaszul új termelési elvek és módszerek jelentek meg, a korábbi jóléti kiadásokat csökkentették, újra a piaci szemlélet kezdett erősödni a jóléti állam koncepciójával szemben. Az egyre erősödő kritikák miatt reformok születtek, bizonyos területekről kivonult az állam, állami feladatok egy része önkormányzati hatáskörbe került, egyes közszolgáltatások területén pedig a privatizáció is lezajlott pl.: közlekedés, postai szolgáltatás, energiaellátás.

Az önkormányzati és az állami szerepvállalás mértéke, jellege országonként eltérő, ugyanakkor a teljesítményelv előtérbe helyezése, a minőségbiztosítási rendszerek, a teljesítménymérés, hatáselemzések, költség-haszon elemzések, gazdasági hatékonyság mérésére szolgáló módszerek elterjedése várható. Magyarországon a közszektor modernizációja, az államháztartás rendszerének átalakítása 1990 után kezdődött el, a demokratikus közigazgatás megteremtéséhez szükséges intézményrendszer, jogszabályi környezet került kialakításra, ugyanakkor a közszektor hatékonyságának és a közszolgáltatások minőségének javítása csak az utóbbi években került előtérbe.

A rövid történeti bevezetés alapján megállapítható, hogy a közszolgáltatások tartalma folyamatosan változott, ennek megfelelően az elméleti keretek, fogalmak is időről-időre változtak. A közszolgáltatások, a közszektor elméleti rendszerét, számbavételének elveit a közgazdaságtudományban először Cecil Pigou dolgozta ki az 1910–1920-as években, majd ezt követően a közjószág, a közjavak elméleti alapjainak kidolgozásában Paul A. Samuelson végzett úttörő szerepet az 1950-es évektől kezdve.

A közszolgáltatásokkal kapcsolatos fontos fogalom a közfeladat fogalma, melynek meghatározásában az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Áht.) 3/A. § (1) nyújt segítséget: „Közfeladat a jogszabályban meghatározott állami vagy önkormányzati feladat.” A fogalom meghatározásán túl az Áht. lehetőséget ad államháztartáson kívüli szervezet jogszabályban meghatározott közreműködésére is. A törvény szerint a közfeladatot meghatározó jogszabályban kell meghatározni a közfeladat ellátásának módját és egyidejűleg rendelkezni kell az annak ellátásához szükséges pénzügyi fedezet biztosításáról is. Új közfeladat kizárólag az annak ellátásához megfelelő pénzügyi fedezet rendelkezésre állása esetén írható elő vagy vállalható, ha ez már nem áll rendelkezésre, intézkedni kell a pénzügyi fedezet biztosításáról vagy a közfeladat megszüntetéséről. A törvény keretet ad a közfeladatok ellátásának biztosítására, melyben a közszektor mellett a magánszektor is szerepet vállalhat. A közjó eléréséhez a magángazdaság bevonásánál biztosítani kell a piaci verseny érvényesülését, a korrupció megelőzését, etikai szabályok, etikus gazdálkodás betartását is.

A közfeladatok fogalmának ismertetését követően a közszolgáltatások fogalmát szükséges meghatározni. A közszolgáltatások alatt olyan feladatok ellátásának biztosítását értjük, amelyek „közösségi szervezést igényelnek és társadalmi közös szükségletek kielégítését szolgálják”, melyeknek együttesen kell teljesülni. (Nyikos-Soós, 2018, 6. o.)

A közszolgáltatások fogalmának ismertetése után még két alapvető fogalmat kell bemutatni, melyek közül elsőként az integritás fogalmáról, tartalmáról következik egy rövid áttekintés.

3. Az integritás fogalma

A közszolgáltatások magas szintű biztosításának alapfeltétele az integritás¹⁰. A szabályszerű, jogszabályi előírásoknak megfelelő működésen túl jogos társadalmi elvárásként jelenik meg a közjó szolgálata. (Pl.: egy vasúttársaság a személyszállítási szolgáltatást szervezeti integritás hiányában is el tudja látni, abban az esetben is, ha a közbeszerzések lebonyolítása nem „tisztán” történik, megvalósulnak a beruházások, azonban azok eredménye sohasem lehet a társadalom szempontjából optimális.)

Bármelyik meghatározást is tekintjük, akár a romlatlanság, akár a teljesség megléte nélkül nem létezhet integritás, a fogalom megismerésében még segítséget nyújthat az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelet 2.§.a) meghatározása, mely szerint: „Integritás: az államigazgatási szerv szabályszerű, a hivatali szervezet vezetője és az irányító szerv által meghatározott célkitűzéseknek, értékeknek és elveknek megfelelő működése.”

A fogalom a közszolgáltató szervezetek esetében a gyakorlatban azt jelenti, hogyha gazdasági társaság formájában történik a feladatellátás, akkor a társaság létesítő okiratában foglaltaktól függően a közgyűlés, az igazgatóság, a szervezet vezetője határozza meg a célkitűzéseket, értékeket, elveket.

Az integritás fogalmát egyszerűen és tömören is megfogalmazhatjuk:

„Az integritás értékevezérelt magatartást jelent” (Pallai, 2014, 1. o.)

Az integritás fogalmának ismertetése után célszerű még az integritás lehetséges értelmezési lehetőségeit is elkülöníteni. Integritása ugyanis lehet tárgyaknak, területeknek, személyeknek, szervezeteknek is. (Pulay, 2016)

Egy tárgynak akkor van integritása, ha megfelel annak, amit állítanak róla, például a vasúti szolgáltatásban használt vagonok ténylegesen megfelelnek azoknak a biztonsági előírásoknak melyeket a gyártó állít róluk. A szervezeti integritást is egy tárgy integritásához hasonlóan lehet meghatározni: „Egy szervezet integritása is azt jelenti, hogy a szervezet az, amit állítanak róla, az, aminek lennie kell.” (Pulay, 2018, 4. o.)

Azonban a szervezeti integritás meghatározása sokkal nehezebb, a szervezetek összetettsége, szervezeti folyamatok sokrétűsége miatt, minél nagyobb egy szervezet annál több folyamat során kell az integritást vizsgálni, annál több szervezeti egységnek kell megfelelni az integritás kritériumainak, illetve a szervezeti folyamatok állandó változása miatt folyamatosan nyomon is kell követni a szervezeti integritás meglétét.

A szervezeti integritás megléte például egy vízszolgáltatónál azt jelenti, hogy a szervezet új vezetőjének kiválasztása megfelel a belső szabályzatban előírt összeférhetetlenségi szabályoknak, de a vezetőnek a kiválasztást követően is folyamatosan meg kell felelni az összeférhetetlenségi szabályoknak, egyébként nem teljesül a szervezeti integritás.

A szervezeti integritást a közfeladatok gyakorlásának két típusánál is érdemes megvizsgálni, ugyanis eltérő módon jelentkezik az integritás kritériuma; a közhatalom-gyakorlás teljesítményének elengedhetetlen része az integritás, míg a közszolgáltatás teljesítményének minőségét javítja az integritás. (Pulay, 2016.)

A közszolgáltatások esetében ennek megfelelően a minőség javításának fontos tényezője a szervezeti integritás, ha a már leírt integritás fogalomból indulunk ki megállapítható, hogyha egy vízszolgáltató szervezet nem olyan minőségű vizet szolgáltat, amit a fogyasztók felé hirdet, azonban a szolgáltatott víz megfelel az egészségügyi előírásoknak, attól a szolgáltatás megfelelő minőségű, viszont a szervezeti integritás sérül. Ha a szolgáltatott víz minősége megfelelne a fogyasztók felé hirdetett minőségnek, akkor létezne a szervezet integritása, ami nem volt feltétele a szolgáltatás jogszabályi megfelelőségének, csupán a szolgáltatás minőségét javította. Másik

¹⁰ Az „integritás” szó eredete a latin in-tangere kifejezésből ered, melynek jelentése érintetlen, romlatlan, teljes, egész.

közszolgáltatási példaként egy busztársaságot tekintve, mely a szórólapokon, kiadványokban, azt hirdeti a szolgáltatásáról, hogy 5 percet meghaladó késés nem fordul elő, ennek ellenére a járatok rendszeresen 10 percet meghaladó késéssel közlekednek. Megállapítható, hogy a közszolgáltatást a busztársaság ellátja, viszont ha a szolgáltatás a szórólapokon, kiadványokban hirdetett pontosságú lenne, akkor létezne a szervezeti integritás, ami a szolgáltatás minőségének javulását eredményezné, ugyanakkor nem feltétele a közszolgáltatás ellátásának.

A szervezeti integritás fogalmát a küldetés szempontjából is meg lehet közelíteni, ugyanis a köz- és magánszféra szervezeteinél akkor valósul meg a szervezeti integritás, ha a „szervezet betölti a küldetését”. (Pulay, 2018, 5. o.) Egy közszolgáltató szervezet küldetése a közjó, a közérdek szolgálata, ezért ha a szervezet tagjai nem a közérdeket szolgálóan - magánérdek alapján – járnak el, akkor sérül a szervezeti integritás, a szervezet nem küldetése szerint működik.

A szervezeti integritás fogalmának meghatározása után a személyi integritás fogalmát szükséges meghatározni, mivel a szervezet tagjainak személyi integritása nélkül a szervezeti integritás is nehezen megvalósítható. A szervezet integritása csak akkor létezhet, ha a szervezet küldetése szerint, a küldetésében meghatározott értékek alapján cselekszik, ugyanígy igaz a szervezet egy tagjának személyi integritására is, az csak akkor valósul meg, ha a személy értékei alapján cselekszik.

A személyek szervezeten betöltött pozícióját egyfajta szerepnek tekinthetjük, ezért a személyi integritás akkor valósul meg, ha a szervezet tagja megfelel az adott szerep értékrendjének, azonban ez a megfelelés önmagában nem elégséges a személyi integritás teljesítéséhez, még szükséges a személy által betöltött szerepek értékrendjeinek harmonizációjára is. A személyi integritás eléréséhez először a személynek rendelkezni kell saját értékrenddel, saját értékeit meg kell tudni fogalmazni, ugyanis a személy saját értékeinek pontos meghatározása nélkül nem követhet értékvezérelt magatartást, és így a személyi integritás sem teljesülhet. Második lépésként pedig a szervezeti értékek és az egyén értékei közti összhangot kell megteremteni. A szervezet tagjainak a szervezet értékeivel azonosulni kell, azokat internalizálni, így konfliktushelyzetben is azok szerint járnak el. Többféle konfliktushelyzet jelentkezhet, az értékkonfliktus esetén a szervezeti értékek és a személy értékei, érdekkonfliktus esetén a szervezet és a személy érdekei, míg szerepkonfliktus esetén a szervezet tagja által a magánéletében követett és a szervezeten belüli szerepe kerül konfliktusba. A különböző szerepeknél megjelenő értékek harmonizációja, a jelentkező konfliktusok feloldása az integritásirányítási rendszer, az integritásmenedzsment egyik funkciójának tekinthető.

Az integritás-irányítási keretrendszer

Az integritás fogalmának az integritás különböző értelmezési területeinek áttekintése után fontos bemutatni az integritásmenedzsment és az integritás-irányítási keretrendszer tartalmát is. Az integritásmenedzsmentet legegyszerűbben úgy lehetne meghatározni, hogy az szervezeti szinten jelenti az integritást biztosító irányítást. Olyan tevékenységek, melyek célja az integritás megteremtése, fejlesztése és az integritássértés elleni intézkedések megtétele, míg a teljes rendszer szintjén jelenti az integritás-irányítási rendszer magát az eszköztárat. Az integritás-irányítási keretrendszert az OECD dolgozta ki, mely keretrendszer egy évtizedes adatelemzéseken és kutatásokon alapuló, szisztematikus és átfogó megközelítésnek tekinthető.

A kidolgozott rendszer három fő pillérből áll:



1. ábra: Az integritás-irányítási keretrendszer

OECD Integrity Management Framework

Forrás: OECD Integrity Framework, 2016. alapján saját szerkesztés

Az első pillér, az integritás eszközök, melyek segítségével az integritás erősíthető. A második pillér, a folyamatok, melynek lépései a tervezés, végrehajtás, értékelés és adaptálás egy folyamatos tevékenységet jelent, a folyamatok fejlesztésének körforgása nélkül nem valósulhat meg az integritás a szervezetben. A harmadik pillér, a struktúrák, melyek a szervezeten belüli integritással kapcsolatos felelősségek meghatározását, a szervezeten belüli koordinációt, a szervezet felépítésének integritás szempontú kialakítását jelentik. A három pillérnek két szintjét különböztethetjük meg:

- Elsődleges eszközök, folyamatok, szereplők: melyek elsődleges célja az integritás elősegítése.
- Kiegészítő eszközök, folyamatok, szereplők: melyek elsődlegesen különböző menedzsment területek részei, például minőségmenedzsment, beszerzésmentedzsment. Elsődleges céljuk nem az integritás elősegítése.

Az integritáskontrollok

A közszolgáltató szervezetek integritásának megteremtésében és folyamatos fenntartásában az integritáskontrollok¹¹ kiépítése tud hatékony segítséget nyújtani. Az integritás fogalmának meghatározását követően az integritási kockázatok fogalmi meghatározásában az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletet 2.§.c) nyújt segítséget:

„integritási kockázat: az államigazgatási szerv célkitűzéseit, értékeit, elveit sértő vagy veszélyeztető visszaélés, szabálytalanság, vagy egyéb esemény lehetősége”

Mely fogalmi meghatározást a közszolgáltató szervezeteknél is lehet alkalmazni a szervezet céljaira, értékeire, elveire tekintettel. Az integritást fenyegető kockázatok azonosítására a szervezeteknek kockázatelemzést kell végezni, mely alapján beazonosíthatóak a szervezeti integritást veszélyeztető eredendő kockázatok és a kockázatokot növelő tényezők, melyek a szervezet működésével keletkeznek (pl.: új szervezeti struktúra). A kockázatok azonosítása után kerülhet sor az integritáskontrollok kiépítésére, melyek egyrészt megakadályozzák az integritási szempontból helytelen magatartás kialakulását, másrészt segítenek a helyes magatartás elérésében.

Az integritás kontrollokat alapvetően két típusra lehet osztani (Pulay, 2016.):

- 1) „Kemény” integritáskontroll, melyeknek háromféle értelmezési lehetősége adódik:
 - a kontroll alkalmazását jogszabály, belső szabályzat kötelezően előírja, ilyen lehet egy áramszolgáltató társaságnál a villamos energiáról szóló 2007. évi LXXXVI. törvény szabályozása.
 - a szervezet tagjának helytelen magatartását megelőző, akadályozó kontrollok, ilyenek lehetnek egy közszolgáltató szervezetnél az összeférhetetlenségi szabályok.

¹¹ Integritáskontroll: a szervezetre vonatkozó szabályok betartását segítő kontrollok, valamint azok a nem kötelező előírások, melyek a szervezet részére vagy általa meghatározott értékeknek és elveknek megfelelő működést segítik elő. (Pulay, 2016)

- a szabályokat előíró és a szabálysértést megelőző, akadályozó kontrollok, ilyen szabálykövetést kikényszerítő kontroll lehet egy közszolgáltató szervezet szervezeti és működési szabályzata, melyben a szervezet tagjainak kötelezettségei is megjelennek.
- 2) „Lágy” integritáskontroll, melyeknek háromféle értelmezési lehetősége adódik:
 - a kontroll alkalmazását a szervezet önként vezette be, tipikusan ilyenek egy közszolgáltató szervezetnél az etikai, magatartási előírások, melyekre külső szabály nem kényszeríti a szervezetet, azt önként vállalja.
 - a szervezet tagjának személyi integritását erősítő kontrollok, ilyen lehet egy belső tréning, képzés, vagy egy teljesítményértékelési rendszer kidolgozása és alkalmazása is.
 - az érték követést elősegítő kontrollok, ilyen lehet egy közszolgáltató szervezetnél a szervezet küldetésnyilatkozata is.

A „lágy” és a „kemény” integritáskontrollok együttes alkalmazásával lehet sikeres az integritásmenedzsment folyamata, azok kombinációjával lehet megerősíteni a szervezeti integritást.

Korrupciós kockázatok, a korrupció

Az integritáskontrollok áttekintését követően, célszerű a korrupciós kockázatok, korrupció¹² fogalmát is ismertetni, hiszen a nemzetközi szervezetek ajánlásait, útmutatóikat gyakran integritás és korrupció témakörében adják ki, ennek oka, hogy a korrupciós kockázatok az integritáskockázatok részének tekinthetjük, minden korrupciós kockázat egyben integritáskockázatnak is tekinthető.

A két fogalom közti különbség meghatározásához, a korrupciós integritási kockázatok fogalmi meghatározásában az 50/2013. (II. 25.) Korm. rendeletet 2.§.d) nyújt segítséget:

„korrupciós kockázat: olyan integritási kockázat, amely korrupciós cselekmény bekövetkezésének a lehetőségét jelenti”

A jogszabály szerint az integritás tágabb fogalom, hiszen azt az integritási kockázatok egyik típusaként határozza meg, viszont éppen ezért, ha a leírt integritáskontrollok megfelelően lettek kiépítve, akkor a szervezet esetében alacsonyabb a korrupciós események bekövetkezésének valószínűsége. Az OECD szerint a korrupciónak alapvetően két típusát különböztethetjük meg, melyeket az 1. számú táblázat mutat be.

1. táblázat: A korrupció fogalmai és a veszélyeztetett területek

	Bürokratikus korrupció	Politikai korrupció
„Zsaroló” korrupció	Szolgáltatások nyújtása (egészség, oktatás, közüzemi ellátás, rendőrség)	Engedélyek, tulajdonlás, kisajátítás, bírósági döntések
„Összejátszó” korrupció	Hogyan lehet eltérni a szabályoktól (adók, minőség ellenőrzés, engedélyek, közbeszerzés)	A politikusok és cégek között közeli kapcsolatok (közüzemi szabályozás, építési tervek), magas-szintű toborzás

Forrás: OECD Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development, 2015., 29. o., alapján saját fordítás

Az „összejátszó” korrupció esetében mindkét résztvevő fél motivált az elkövetésben és együttműködni, hogy a cselekmény titokban maradjon, tipikusan beszerzéseknél vagy üzleti megállapodásoknál jelentkezhet.

A „zsaroló” korrupció esetén az egyik résztvevő kényszerítve érzi magát a részvételre, ilyen típusú korrupció merülhet fel abban az esetben, ha valakinek fizetési könnyítésre van szüksége.

¹² Korrupció: a kifejezés a latin corruptio szóból származik és romlást, lerontást jelent (Báger, 2012)

A közszolgáltató szervezeteknél mindkét korrupció típus megjelenhet. Az összejárás korrupció esete: adott egy vízszolgáltató cég, ahol egy eszközbeszerzéshez választanak ki vállalkozót, a beszerzés nem közbeszerzés köteles, így a szervezet vezetője titkos megállapodást köt egy vállalkozóval bizonyos összegért cserébe. A zsaroló korrupció esete: szintén adott egy vízszolgáltató cég, ahol az egyik ügyintéző megkeres egy fizetési nehézségekkel küzdő ügyfelet, hogy egy bizonyos összeg átadását követően fizetési haladékot kaphat, egyébként pedig a haladékra nem számíthat.

A korrupció társadalmi szempontból is rendkívül negatív jelenség, a korrupció mindig magas költségekkel jár. A közvetlen költségek magukban foglalják a megvesztegetési tranzsfereket, a magasabb költségeket, az alapvető szolgáltatások hiányának költségeit, az alacsonyabb minőséget és a hibás allokációt. A korrupció azonban ezeken kívül közvetett költségeket is okoz, például: nem ösztönzi az innovációt, a munkahelyhez nem képzettség, képesség szerint lehet jutni, a kormányzati szolgáltatások nem jutnak el az érintettekhez, csökken a bizalom a kormányzati intézményekben, nem a legmegfelelőbb vállalkozókat választják ki. (OECD, 2016)

Magyarországon a korrupciós bűncselekmények körét és azok elkövetése esetén alkalmazandó szankciókat a 2012. évi C. törvény (Btk.) XXVII. fejezet szabályozza, ilyen korrupciós cselekmények lehetnek a vesztegetés, a vesztegetés elfogadása, a hivatali vesztegetés és annak elfogadása, a befolyással üzérkedés, stb. Az OECD tagországaihoz hasonlóan Magyarországon is felismerték, hogy a korrupció elleni fellépés egyik eszköze csupán a Btk.-ban meghatározott szankciók alkalmazása. A szankciókkal egy már bekövetkezett eseményt lehet büntetni, illetve a büntetésnek lehet még visszatartó ereje is, emellett az ismertetett személyi és szervezeti integritást erősítő eszközöknek legalább ugyanolyan fontos szerepe van a korrupció elleni küzdelemben, ugyanis az értékvezérelt magatartás kialakítása és folyamatos erősítése révén a korrupció kockázata jelentősen csökkenthető.

4. Az etikus gazdálkodás

Az integritás fogalmának, az integritáskontrollok és a korrupció fogalmának rövid áttekintése után juthatunk el az etikus gazdálkodás fogalmához. Ha az etikát, etikus gazdálkodást tekintjük, megfigyelhetjük, hogy az integritással szintén gyakran szorosan egymás mellett jelennek meg a nemzetközi irodalomban, ennek oka a két fogalom szoros kapcsolata, amit több nézőpontból is érdemes megvizsgálni.

- Az integritást nem tekinthetjük azonosnak az etikus magatartással, ugyanis az etika fő kérdése az, hogy valami (erkölcsileg) jó vagy rossz, míg az integritás kérdése, hogy valami igaz-e (valódi-e) vagy hamis (megtévesztő). Az esetek nagy részében mégis az a jó, ami igaz, és rossz az, ami hamis. (Pulay, 2016)
- Az etikában az integritást egy értéknek¹³ tekinthetjük, tehát egy személy a cselekedeteiben, döntéseiben követi, meghatározónak tartja, ilyen értelemben az integritás az etikus magatartás egyik eleme. Az integritás tartalma, az hogy az egyén milyen értéket követ, azonban már nem feltétlenül etikai érték, hanem praktikus érték is lehet (pl.: minőségközpontúság, a vevőközpontúság, a hatékonyság), ekkor az integritás az etika területénél tágabb fogalmat jelent. (Pulay, 2016)
- Egy személy magatartásáról, viselkedéséről, cselekedeteiről akkor mondhatjuk, hogy etikus, ha az megfelel a társadalom elvárásainak, tehát azt egy külső elvárásnak tekinthetjük, az integritás ezzel szemben feltételezi, hogy az adott személy internalizált érték alapján cselekszik, azaz akkor létezik csak az integritás, ha nem a külső elvárások, hanem saját belső meggyőződése szerint cselekedett. (Pulay, 2016)

¹³ Érték: azon elvek, amelyek fontosak, hasznosak (Kocziszky, 2018)

Etikus gazdálkodás fogalma, tartalma

Az etikus gazdálkodás fogalmának meghatározása előtt az alapját, az erkölcs fogalmát szükséges meghatározni. „Az erkölcs (morál) adott társadalom tapasztalatán alapuló, helyesnek tartott viselkedési szabályok összessége, amelyek alapján különbség tehető a „helyes” és a „helytelen”, a társadalmilag „jó” és „rossz” között.” (Kocziszký, 2018, 8. o.) A fogalom alapján megállapítható, hogy az erkölcs társadalmanként változik, tehát területileg jelentős különbségek lehetnek, továbbá a társadalmi tapasztalatok is idővel folyamatosan változnak, melyből következik, hogy nem tekinthetjük állandónak.

„Az etika (a görög *ethos* szóból származik, jelentése: szokás, illem, hagyomány) általános célja az értelmes, bölcs emberi élet feltételeinek vizsgálata, az evvel összefüggő viselkedési szabályrendszer elemzése, az egyéni és csoportos megfelelés vizsgálata, amely erkölcsi alapokon nyugszik.” (Kocziszký, 2018, 8. o.) Így ha azt mondjuk egy szervezet gazdálkodására, a szervezet tagjainak viselkedésére, hogy etikus, vagy azt, hogy etikátlan, akkor az megfelel az adott időben és adott társadalomban elvárt viselkedési szabályoknak.

A közszolgáltató szervezetek vizsgálatához, az érték, értékrend¹⁴ fogalmát is célszerű megvizsgálni, ugyanis az integritást is értékvézérelt magatartásként lehet legtömörebben definiálni. A mindennapokban az értékek alapvetően meghatározzák a személyek cselekvéseit, a választható értékek alapján alakulnak az egyén számára választható magatartások is, ezért is fontos, hogy egy szervezet tagjának értékrendje – mely értékeinek rendszere – a szervezet értékeivel összhangban legyen, a fellépő konfliktushelyzeteket pedig a szervezet megfelelően kezelje.

Az értékek kulcsfontosságúak egy szervezet, de tágabb értelemben egy közösség, társadalom működésének szempontjából is, ezért az értékek vizsgálata gyakran összekapcsolódik az integritás, korrupció vizsgálatával, hiszen az értékekben bekövetkező változások az integritásra, korrupcióra is hatással vannak.

Etikai elvek megjelenése a szervezeti szinten

Az etika, erkölcs, érték fogalmának bemutatása után, fontos a szervezetek szintjét is megvizsgálni. Ha az etikai elveket, etikus gazdálkodást, etikus magatartást tekintjük megállapítható, hogy Magyarországon is egyre nagyobb tért nyer az újfajta szemléletmód.

A szervezetek, ha az etikus magatartást elő szeretnék mozdítani, etikai kérdésekben előrelépést szeretnének elérni első lépésként a jövőképből, misszióban fogalmaznak meg értékeket. A jövőkép (vízió), misszió: a stratégiai tervezés első szakaszában a szervezet jövőképe, missziójának meghatározása során az alapvetőnek tekintett etikai értékek megjelennek.

Az etikus gazdálkodás, etika kérdésében jelentős eredményeket érhet el egy szervezet, ha etikai programot hajt végre, melynek alapvetően két változatát különböztethetünk meg (Szegedi, 2011):

- *Implicit (rejtett) etikai program*: ekkor az etikai program a vállalati kultúrában, a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerekben, valamint a vezetői magatartásban jelenik meg, de rejtve marad.
- *Explicit (kifejezett) etikai program*: a formális szabályok, struktúrák és tevékenységek összessége, melyek az etikai program jó látható részét jelentik.

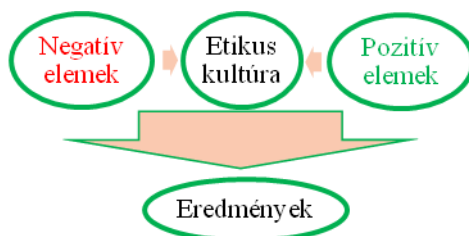
Az etikai programot ezért egy jéghegyhez szokták hasonlítani, ahol az implicit elemek jelentik a jéghegy rejtett, víz alatti részét, míg az explicit elemek jelentik a jéghegy víz feletti csúcsát. Az etikai program 9 elemét különböztethetjük meg (Szegedi, 2011):

¹⁴ Értékrend: azoknak az elveknek az összessége, amit az egyén, szervezet, társadalom jónak tart, döntéseiben, viselkedésében követ. (Kocziszký-Tihanyi, 2018)

1. *Etikai kódex*: adott szervezet tagjaival szemben támasztott viselkedési szabályok gyűjteménye. (Kocziszký, 2018) Az etikai kódexben jelennek meg az alapvető etikai normák, alapelvek, magatartási szabályok. Az etikai kódexekben meghatározott szabályok csak akkor hatásosak, ha azokat a szervezet tagjai „internalizálják”, tevékenységük során mindig alkalmazzák az etikai elveket és betartják az etikai szabályokat. Az etikai normagyűjteményekre többféle elnevezést találunk (Szegedi, 2011): Etikai kódex/Magatartási kódex/Üzleti alapelvek/Vállalati krédó/Vállalati filozófia/Vállalati etikai nyilatkozat/Gyakorlati kódex/Üzleti kódex.
2. *Etikai megbízott, etikai bizottság, etikai igazgató*: alapvető feladatuk az etikai normák betartásának nyomon követése és betartatása, az etikai program szerint történik az etikai megbízott személyének kijelölése. Az etikai bizottságok helyett gyakran complaine (megfelelőségi) bizottságok jönnek létre, elsődleges szerepük az etikai normák betartásának nyomon követése, monitoringja, valamint az etikai vétségek esetén az etikai eljárások lefolytatása, szankciók kiszabása.
3. *Etikai tréning, etikai kommunikáció*: az etikai kommunikációnak és a kulturális értékeknek van döntő szerepe abban, hogy a normák beágyazódjanak, a kommunikáció ugyanis az etikai normák tudatosításának fontos eszköze. A kommunikáció iránya szerint lehet belső vagy külső egy szervezet esetében.
4. *Etikai forrádrót vagy segélyvonal*: az etikai bejelentő rendszerek két alapvető típusa, alapvető céljuk, hogy a szervezet tagjai bejelentést tudjanak tenni az etikátlan cselekedetéről, etikai dilemmákról, vagy etikai panaszt tudjanak tenni.
5. *Felelősségre vonás etikátlan viselkedés esetén*: az etikai szabályok, szervezet értékeinek megsértése esetén etikai vizsgálat lefolytatását követően különböző szankciók alkalmazása etikai vétség megállapítása esetén.
6. *Az etikátlanság kivizsgálása és korrigáló akciók*: az etikai vizsgálat lefolytatását követően szervezeten belüli korrekciók végrehajtása.
7. *Szabályzatok az etikus viselkedés ösztönzésére és jutalmazására*: szabályzatok alkotása az etikus viselkedés támogatására.
8. *Etikai monitoring*: a rendszer keretében kell értékelni a szervezet tevékenységét, a megtett intézkedések hatékonyságát.
9. *Etikai audit*: az etikailag kockázatos, érzékeny vállalati tevékenységek elemzése és mérése.

Etikus viselkedés és a szervezeti kultúra kapcsolata

Az etikus viselkedés és a szervezeti kultúra közötti összefüggést a 2018. évi OECD Globális Anti-korrupciós és integritás fórumára készült egyik munka alapján érdemes áttekinteni, mely egy a Frederick Herzberg kéttényezős motivációs elméletéhez hasonló logikai felépítést követ. Herzberg kéttényezős motivációs elméletében a higiéniai tényezők, azok, melyek elégedettséget nem okoznak, csak az elégedetlenség szüntethető meg velük, motivációra nem alkalmasak. A motivátorok hiánya nem okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség hiányát, az embereket elégedetté a motivációs tényezők teszik. Az etikus kultúra kétfaktoros modellje is így épül, fel a negatív elemek megszüntetése önmagában nem okoz etikai szempontból előrelépést, viszont meglétük az etikus kultúrára negatív hatással van, ezzel szemben a pozitív elemek létezése előmozdítja az etikus szervezeti kultúra kiépítését. A modellt a 2. számú ábra foglalja össze:



2. ábra: Az etikus kultúra kétfaktoros modellje

Forrás: A.Filabi, C.Bulgarella: Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies, 2018. alapján saját fordítás és szerkesztés

A 2. számú ábrán bemutatott etikus kultúra kétfaktoros modelljében a negatív elemek (diszkvalifikálók): a kultúra olyan alkotóelemei, amelyek hatására az etikátlan viselkedés gyakoribbá válik, ezért ezeket a szervezetnek minimalizálni kell a kultúrájában. A diszkvalifikálókat minimális követelményekként is lehet tekinteni, mint olyan „adósságok”, melyeket rendezni kell az erős szervezet felépítése előtt, tehát Herzberg modelljének logikájához hasonlóan ezek megszüntetése még önmagában nem motiválja a szervezet tagjait az etikus viselkedésre, viszont meglétük gátja az etikus kultúra kiépítésének.

Az etikus kultúra modelljében a pozitív elemek (kvalifikálók): melyek Herzberg modelljének logikájához hasonlóan a szervezet tagjait motiválják az etikus viselkedésre, melyeket a szervezetnek javítania kell az etikus kultúra alapjainak megerősítéséhez.

A modell öt kulcsdimenzióval rendelkezik, mely dimenziók esetében a negatív elemek gátolják, míg a pozitív elemek előmozdítják a szervezet etikus kultúrájának kiépítését. A modell öt kulcsdimenziója:

1) Szociális szerződés

Tartalma: A szervezet hogyan viszonyul az emberekhez és az emberek egymáshoz.

+ Pozitív elem: Szervezeti bizalom: ha az alkalmazottak megbízhatnak abban, hogy a szervezet számukra előnyös lépéseket tesz, de ártani legrosszabb esetben sem fog nekik.

- Negatív elem: Szervezeti igazságtalanság: ha az alkalmazottakat igazságtalanul kezelik, vagy ha a szervezeti normákat és elveket megkülönböztető, diszkriminatív módon alkalmazzák.

2) Vezetői viselkedés

Tartalma: A vezetés és a menedzsment hatása a szervezeti etikára.

+ Pozitív elem: Etikus vezetés: a vezetői döntések és magatartás etikai iránymutatásként szolgálnak a szervezet tagjainak. Az etika iránt elkötelezett vezetők befolyásoló szerepet játszanak, különösen azok a vezetők, akik az őszinteségükkel, a figyelmességükkel és méltányosságukkal irányítják a szervezet etikai fókuszát. A vezetőnek az integritás demonstrálása mellett, az etikai alapelveket áttekinthetővé és szembeűnővé kell tenni, etikai kérdésekben konstruktív kétirányú kommunikációt kell folytatni, vállalni a felelősséget mind a jó, mind a rossz eredményekért, valamint a szervezet tagjainak etikai normák szerint elszámoltathatóságát is biztosítani kell.

- Negatív elem: Visszaélő vezetői magatartás: a vezetői hatalom nem megfelelő módon történő alkalmazását jelenti, ilyen lehet például: az önkényes vezetői döntéshozatal, az alkalmazottak megalázása, az eltérő nézetek intoleranciája, a kiszámíthatatlan büntetések.

3) Szervezeti ethosz

Tartalma: A szervezeti ethosz azokra a mélyen gyökerező meggyőződésekre utal, melyeket a szervezet tagjai magukról és másokról tartanak.

+ Pozitív elem: Jótékony orientáció: a jótékony orientáció utal a közjóra figyelésre: az emberek önmagukon kívül arra is összpontosítanak, hogy a szervezet és a tevékenységük milyen hatással van másokra, illetve a társadalomra.

- Negatív elem: Önző orientáció: a szervezet tagja a saját érdekeit mások elé helyezi. Egy ilyen szervezeti kultúrában az emberek elsősorban a személyes eredmények biztosításával, védelmével foglalkoznak. Az önző motivációk, például: a jutalmak, társadalmi státusz növelhetik az etikátlan viselkedés valószínűségét. Az ilyen környezetben a szervezet tagjai azt nézik, hogy mi a jó önmaguk számára, nem pedig azt, hogy mi a helyes és jó a közösség, társadalom számára.

4) Egyéni észlelhetőség

Tartalma: Az etikai kérdések tudatosítása az etikus döntéshozatal szükséges feltétele. Az etikai tudatosságot úgy definiálhatjuk, mint egy személy felismerését, hogy potenciális döntése vagy cselekedete olyan módon befolyásolhatja az önmaga vagy mások érdekeit, jólétét vagy elvárásait, amely összeegyeztethetetlen egy vagy több etikai kérdéssel.

+ Pozitív elem: Empátia: a képesség más emberek látásmódjának felismerésére. Ha a szervezet tagjai empatikusak, akkor valószínűleg a kognitív és érzelmi szempontokat jobban figyelembe veszik, jobban megfontolhatják viselkedésük társaikra és a szervezetre gyakorolt hatását.

- Negatív elem: Tudatosság hiánya: a döntések erkölcsi következményeinek felismerése az etikus döntéshozatal kritikus eleme, ezért a tudatosság hiánya rontja az etikai kultúrát.

5) Válasz a kötelességszegésre

Tartalma: A helytelen magatartásra adott válasz, megmutatja, hogy az emberek hogyan reagálnak etikátlan viselkedés észlelésekor. Félnek az emberek a megtorlástól? Beszélnek, ha hibát követnek el? Ha az emberek félnek a megtorlástól, akkor a szervezeti kultúrában valószínűleg hiányoznak a kulcsfontosságú etikai elemek.

+ Pozitív elem: Hatékonyság és felszólalás: a két elem együttesen jellemzi az olyan környezetet, amelyben az alkalmazottak lépéseket tehetnek az etikátlan viselkedés megelőzésére. A hatékonyság azt jelenti, hogy a kultúra biztosítja az alkalmazottak számára belső és külső erőforrásokat a szervezet etikájának ellenőrzéséhez.

- Negatív elem: Félelem a megtorlástól: ha a szervezet tagja attól tart, hogy etikai szabálysértés bejelentése esetén megtorlásnak lesz kitéve.

5. Az etikus gazdálkodás ellenőrzése

Ha a szervezeti integritást a tágabb értelemben tekintjük, akkor az etikus gazdálkodás ellenőrzése a szervezeti integritás ellenőrzésének egyik fontos eleme lehet, hiszen nem etikai kérdések is pl.: szervezeti hatékonyság, teljesítmény is lehet az integritás ellenőrzésének tárgya. Ha az integritást egy etikai értéknek tekintjük, akkor a tágabb etikai ellenőrzés egyik eleme lehet a szervezeti integritás ellenőrzése. A többféle értelmezési lehetőség miatt az integritás és az etikus gazdálkodás ellenőrzésére külön-külön dolgoztam ki javaslatokat. A javaslatokban szereplő elvi ellenőrzési módszerek és az összeállított fókuszkérdések alapján az ellenőrzések lefolytathatóak lennének, azonban a leírt módszerek és a kérdések természetesen egy általános keretet adnak csak az ellenőrzésekhez, azokat szervezet specifikusan, az ellenőrzött szervezetek körére tekintettel szükséges kidolgozni.

A szervezeti integritás ellenőrzési lehetősége

A szervezeti integritás ellenőrzésére az Integritás-irányítási keretrendszeren alapuló vizsgálat ad lehetőséget, mivel a keretrendszer három pillérének megléte jelzi a szervezet elkötelezettségét az integritás iránt.

Integritás-irányítási keretrendszeren alapuló ellenőrzés: ekkor az OECD által kidolgozott, három pilléren nyugvó elméleti keretrendszerének hazánkban javasolt (1. pillér: integritást erősítő eszközök, 2. pillér: integritást támogató eljárások, 3. pillér: integritást koordináló szervezeti megoldások, szintek: Az integritás-irányítási rendszer saját eszköztára, Az integritás-irányítási rendszer egyéb eszközei, Pulay, 2018) sémája szerint építettem fel a kérdéseket:

2. táblázat: Kérdések az integritás-irányítási keretrendszer alapján

Sorsz.	Kérdés
1.	Az integritás-irányítási rendszer kidolgozása megtörtént-e?
2.	A közszolgáltató szervezet az integritást erősítő eszközök saját eszköztárát alkalmazza-e?
3.	A közszolgáltató szervezet az integritást erősítő eszközök egyéb eszközeit alkalmazza-e?
4.	A közszolgáltató szervezet az integritást támogató eljárások saját eszköztárát alkalmazza-e?
5.	A közszolgáltató szervezet az integritást támogató eljárások egyéb eszközeit alkalmazza-e?
6.	A közszolgáltató szervezet az integritást koordináló szervezeti megoldások saját eszköztárát alkalmazza-e?
7.	A közszolgáltató szervezet integritást koordináló szervezeti megoldások egyéb eszközeit alkalmazza-e?

Forrás: Saját szerkesztés

A keretrendszer alapján feltett kérdéseket szervezet specifikusan, az ellenőrzött szervezetek körére tekintettel szükséges alábontani a minél pontosabb eredmény eléréséhez és az ellenőrzés lefolytatásához szükséges adatbekérést is az alábontott kérdések alapján szükséges elvégezni.

Az etikus gazdálkodásának ellenőrzési lehetőségei

Az etikus gazdálkodás ellenőrzésére kétféle elvi módszer alapján építettem fel a kérdéseket:

1) *Jövőkép és etikai program alapú ellenőrzés:* ebben az esetben a szervezet által megfogalmazott jövőképből, misszióból kiindulva, az etikai program elemeinek megléte, megvalósítása kerül az ellenőrzés fókuszába. A jövőképpel kapcsolatban a legfontosabb kérdések:

3. táblázat: A jövőképen alapuló kérdések

Sorsz.	Kérdés
1.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett jövőképpel, misszióval?
2.	Az alapvetőnek tekintett etikai értékeket megfogalmazták benne?
3.	A jövőkép elérhető/hirdetett volt -e?
4.	A szervezet tagjai ismerik –e a jövőképben szereplő etikai értékeket?

Forrás: Saját szerkesztés

Ha a szervezet az etikus magatartást szeretné előmozdítani, etikai kérdésekben előrelépést szeretne elérni első lépésként a jövőképben, misszióban kell megfogalmazni az értékeket, ezért a jövőkép, misszió hiánya az etikai kérdések figyelmen kívül hagyására utal, illetve a stratégiai tervezés, gondolkodás hiányát is megmutatja a közszolgáltató szervezetnél.

Az etikai programmal kapcsolatban megfogalmazható kérdések:

4. táblázat: Az etikai programon alapuló kérdések

Sorsz.	Kérdés
1.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett -e írásba foglalt etikai programmal?
2.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett etikai normagyűjteménnyel? (etikai kódex, magatartási kódex, stb.)
3.	A közszolgáltató szervezet rendelkezett etikai megbízottal/etikai bizottsággal/etikai igazgatóval?
4.	Etikai tréningeket alkalmazott az etikai normák, elvek, értékek tudatosítására?
5.	Etikai forrádrót vagy segélyvonal kiépítése megtörtént -e?
6.	Etikátlan viselkedés esetén felelősségre vonásra lehetősége ki lett alakítva?
7.	Etikai vizsgálatok kivizsgálása megfelelő -e?
8.	Az etikus viselkedés ösztönzésére és jutalmazására szabályzatokat kialakított -e a szervezet?
9.	Etikai monitoring tevékenységet folytat a szervezet?
10.	Etikai audittal megtörtént az etikailag érzékeny területekhez kötődő vállalati tevékenységek elemzése és mérése?
11.	Az etikai program, a program részei elérhetőek/kihirdetettek -e?
12.	A szervezet tagjai ismerik -e az etikai program részeit?
13.	Az etikai intézmények kialakítása, működtetése megfelelő -e?

Forrás: Saját szerkesztés

Az etikai program ellenőrzésével kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a program implicit (rejtett) részei a vállalati kultúrában, a teljesítményértékelési és ösztönzési rendszerekben, a vezetői magatartásban vannak elrejtve, ezért etikai kérdésekkel a szervezet anélkül is foglalkozhat, hogy azokkal kapcsolatban tudatosan etikai programot hajtana végre.

Az etikai kódex, magatartási kódex, etikai szabályzat, stb., a szervezet etikai normagyűjteményei az etikai programon belül további ellenőrzés tárgyát képezhetik, kiemelt fontosságuk miatt.

Amennyiben az ellenőrzés során a közszolgáltató szervezet megfelelő minősítést kapott, az ellenőrzött szervezetenél célszerű egy „az etikus kultúra kétfaktoros modellje” szerinti ellenőrzés lefolytatása, ugyanis a modellben bemutatott faktorok alapvetően befolyásolják a szervezet etikus gazdálkodásának, működésének helyzetét, fejlesztési lehetőségeit. Hiába rendelkezik a közszolgáltató szervezet alaposan kidolgozott etikai programmal, annak elemeit alkalmazza is a gyakorlatban, mégsem fog eredményeket elérni, ha jelen vannak a szervezetben az ún. diszkvalifikálók, így a társadalom számára optimális szolgáltatás, a közjó szolgálata nem valósul meg. A modell öt kulcsdimenzióját (szociális szerződés, vezetői viselkedés, szervezeti ethosz, egyéni észlelhetőség, válasz a kötelességességre) az etikai programhoz hasonlóan nem lehet vizsgálni. Az etikai program esetében a definiált, írásba foglalt dokumentumok bizonyítják a program létezését, arról, hogy a szervezet hogyan viszonyul az emberekhez és az emberek egymáshoz már nem lehet adatokat bekérni, ezért az öt dimenzió vizsgálatához a szervezet tagjai között kell felmérést végezni. A felmérés eredményeinek kiértékelését követően lehet csak kijelenteni, hogy a szervezet elkötelezett az etikus gazdálkodás, etikus magatartás iránt, illetve a szervezetek etikai teljesítményeit is pontosabban össze lehet hasonlítani.

2) *A közszolgáltató szervezetek érték-alapú vizsgálata:* az előző ellenőrzési módszer a szervezetek jövőképre, etikai programjára alapozva első lépésben egy megfeleléségi ellenőrzést végzett, majd ezután az öt kulcsfaktor felmérésével értékelte a szervezetek etikai teljesítményét. Az érték-alapú megközelítés esetén a szervezet etikai értékeit értékeli az ellenőrzés, hiszen etikai értékek az alapjai a szervezet tevékenységének, alapvetően meghatározzák a szervezet tagjainak magatartását. Az ellenőrzés ebben az esetben nem az etikai programhoz kapcsolódó adatbekéréssel kezdődik, hanem célzottan a szervezet etikai felmérését végzi. A felmérést a szervezet tagjai között kérdőíves módszerrel, személyes interjú lefolytatásával szükséges lefolytatni, majd

a nyert adatokat kiértékelni, így megállapítani a szervezet „etikai állapotát”, etikus gazdálkodáshoz való viszonyát.

6. Összefoglalás

A cikkben az elméleti alapok ismertetése után a szervezeti integritás és etikus gazdálkodás ellenőrzésének elvi módszerei kerültek bemutatásra. Az Integritás-irányítási keretrendszer alapján végzett ellenőrzés esetén, a keretrendszer elemei alapján megfogalmazott fókuszkérdések alapján történik az ellenőrzés. Az etikus gazdálkodás ellenőrzése egyrészt a jövőképből és etikai programból kiindulva folytatható le, amennyiben az ellenőrzés első szakaszában a közszolgáltató szervezet megfelelő minősítést kap, a második szakaszban egy „az etikus kultúra kétfaktoros modellje” szerinti ellenőrzést szükséges lefolytatni. A második szakasz eredménye a szervezetben jelenlévő ún. kvalifikálók és az ún. diszkvalifikálók kimutatására ad lehetőséget, mely tényezők bemutatása segítheti a közszolgáltató szervezet etikai szempontból történő fejlesztését, az etikus gazdálkodás megvalósítását. Másrészt érték-alapú megközelítésen alapuló vizsgálat is végezhető, mely lehetőséget ad a szervezet „etikai állapotának”, etikus gazdálkodáshoz való viszonyának felmérésére, illetve a korábban leírt ellenőrzési módszerekhez hasonlóan kiindulási alapot szolgáltat a szervezet etikai fejlesztéséhez.

Az elvi javaslataim gyakorlati alkalmazásának legnagyobb akadálya lehet, hogy a közszolgáltató szervezetek gazdálkodásában az etikai értékek, etikai elvek érvényre juttatását jogszabályok nem írják elő, azokra a szervezetek nem kötelezettek, így a közjó szempontjából indokolt etikus gazdálkodás ellenőrzések esetén a közreműködési hajlandóság alacsony lenne, a „lágymód” integritáskontrollok ellenőrzésének esetében szintén a közreműködés kikényszeríthetősége okozna nehézséget.

Irodalomjegyzék

- BÁGER G. (2012): Korruptió: büntetés, integritás, kompetencia, Akadémiai Kiadó, Budapest
- FILABI A. - BULGARELLA C. (2018): Organizational Culture Drives Ethical Behaviour: Evidence From Pilot Studies
- KÁKAI L. (2009.): Kik is vagyunk mi? Civil szervezetek Magyarországon. 5. Fejezet https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0050_09_kakai/ch05.html
- KOCZISZKY GY. - TIHANYI K. (2018): Közszolgálati etika (oktatási segédlet), Miskolc, 6-12. o., 39-73. o.
- KOCZISZKY GY. - TIHANYI K. (2016): Közszolgálati etika – elvont ismeretek halmaza vagy sürgető gyakorlat?, Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek XIII. évf. 2. sz., 57-70. o.
- LAPSÁNSZKY A. (2009): A közszolgáltatás fogalmának, tartalmának, tagolásának általános alapjai a hírközlési szolgáltatási rendszer mintáján keresztül. [Jog, állam, politika](#), 2009., 1. évf. 3. sz., 66-109. o.
- NYIKOS GY. - SOÓS G. G. (2018): A közszolgáltatás – szervezés, a közfeladat – ellátás stratégiai szervezési ismeretei, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest, 2018. április 24.
- OECD (2000): Building Public Trust: Ethics Measures in OECD Countries, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2015): Consequences of Corruption at the Sector Level and Implications for Economic Growth and Development, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264230781-en>
- OECD (2016): Integrity Framework, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2016): Integrity Framework for Public Investment, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251762-en>
- OECD (2005): Managing Conflict of Interest in the Public Sector, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2017): Recommendation on Public Integrity, OECD Publishing, Paris.

- PALLAI K. (2014): Integritás és integritásmenedzsment, Budapest
- PULAY GY. (2014): A korrupció megelőzése a szervezeti integritás megerősítése által. Pénzügyi Szemle, 59:(2), 151-166. o.
- PULAY GY. (2016): A közszolgáltatásokkal szembeni elvárások teljesítése szervezeti integritással. Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek XIII. évf. 2. sz., 17-40. o.
- PULAY GY. (2017): Miért (lehet) eredményes eszköz a szervezeti integritás a korrupció megelőzésére?, Köz - Gazdaság 2017/4, 12. évf. 4. sz., 13-28. o.
- PULAY GY. (2018): Integritásközpontú vezetés a közszférában (kézirat), 2018. december 4.
- SÁNTHA Gy - KLOTZ P. (2013): Törzsanyag az Integritásmenedzsment című tantárgyhoz „Integritás tanácsadó” szakirányú továbbképzési szak „Szervezetigazgatás, szervezetfejlesztés, integritás” modul, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Vezető- és Továbbképzési Intézet, Budapest, 2013. június, 29-53.o.
- SZEGEDI K. (2011): Üzleti etika a gyakorlatban - etikai intézmények, Nemzeti Tankönyvkiadó https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0049_11_uzleti_etika_a_gyakorlatban/adatok.html

TÉNYKÉP

Varga Ágnes

A vállalkozások térbeli koncentrációjának változása Borsod-Abaúj-Zemplén megye periferikus járásában

A kutatás Borsod-Abaúj-Zemplén megye és járásainak a működő vállalkozások számának és a vállalkozássűrűség területi különbségeinek, annak elsősorban a periférikus járásokra fókuszáló értékelésén és a háttérben meghúzódó lehetséges okok feltárásán keresztül arra is felhívja a figyelmet, hogy a nem feltétlenül népességhez kötődő gazdasági jellemzők népességarányos vizsgálata hogyan viheti félre a kutatót az egyes területi egységek növekedésének, fejlődésének megítélésében.

Kulcsszavak: vállalkozássűrűség, periféria, területi egyenlőtlenség, relatív pozíciójavulás

JEL-kód: R11

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.5>

Bevezetés

Egy-egy térség gazdasági erejének alapját a jelen lévő vállalkozások által előállított bruttó hozzáadott érték, az általuk biztosított munkahelyek és befizetett adók jelentik, mert potens helyi gazdaság nélkül hosszú távon nincs a jóléti társadalmak által értelmezett, fenntartható jólét. A periférikus, halmozottan hátrányos helyzetű térségeink társadalmi, gazdasági és infrastrukturális téren is fokozott lemaradással küzdenek. Az Európai Unióhoz történt csatlakozásunk óta eltelt időben ezen térségek számára számos pénzügyi (hazai és európai uniós források) és szabályozási eszköz (pl: adókedvezmények) állt rendelkezésükre a vállalkozások megtelepedésének elősegítésére és a meglévők megerősítésére (Bihall – Szilágyiné Baán, 2005). Okos helyi fejlesztéspolitika révén sokszor épp a kisebb települések esetén találkozunk olyan jó gyakorlatokkal, ahol a helyi vezetés a különböző eszközök szinergikus, átgondolt stratégia mentén történő alkalmazásával hatékony gazdaságfejlesztést tudott végrehajtani (Nemes – Varga, 2014). Azonban a legtöbb esetben ezek a fejlesztések nem mutatnak túl a helyi önkormányzat hatáskörén, és fenntartásuk sem megoldott, létük sok esetben a támogatásoktól függ (Gerencsér – Tóth, 2017).

A 2007-2013-as Európai Unió programozási ciklusban a legrosszabb társadalmi-gazdasági mutatókkal jellemezhető, alulfejlett térségek különös figyelmet kaptak a hazai fejlesztéspolitikában, és a lakosság 10 százalékát tömörítő, a hátrányos helyzetű térségek problémáinak ördögi körébe záródott (G. Fekete, 2008) kistérségeink fejlesztésére komplex fejlesztési stratégia kidolgozását tették kötelezővé (Kullman et al. 2010). Ezen térségek egyik legfontosabb fejlesztési területként a (helyi) gazdaság fejlesztése jelent meg, amely a vállalkozások megjelenésétől a munkalehetőségek bővülését és a helyi tőkekoncentráció növekedését remélte (Margitics, 2010). Bár maga a program a problémákhoz mérten csekély forrásokat különített el a kedvezményezett kistérségek számára, mégis javára írható, hogy ráirányította a figyelmet ezen térségekre, és azok komplex, csak integrált területfejlesztési eszközökkel kezelhető problémájára.

Jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy Borsod-Abaúj-Zemplén megyében (amely az európai uniós csatlakozáskor a legtöbb komplex programmal is támogatandó leghátrányosabb helyzetű LAU1-es közigazgatási egységet tömörítette), hogyan változott a megye gazdasági erejének alapját jelentő vállalkozások száma és koncentrációja, különös tekintettel a megye periferikus térségeire. Volt-e lényegi változás a vállalkozássűrűségben és a vállalkozások koncentrációjában

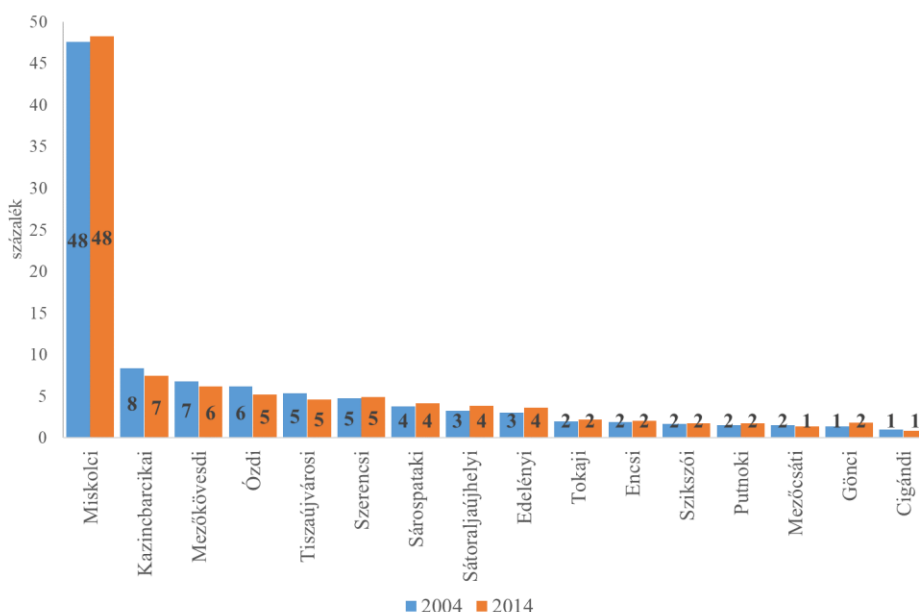
az európai uniós csatlakozás óta eltelt időszakban? Vajon mi áll az egyes járásek esetén tapasztalt pozíciójavulások háttérében? Inkább a központi települések (járásszékhelyek), vagy a hinterlandok (az egyes járásek járásszékhelyen kívüli települései) esetén tapasztalunk-e markánsabb változásokat?

Kutatásomban periferikus térségnek azokat a járáseket és a hozzájuk tartozó településeket tekintem, amelyek kistérségi jogelődje, vagy annak a jelenlegi központot is magában foglaló része (Putnoki járás) a 2007-es lehatárolás szerint (311/2007. (XI.17.)) komplex programmal támogatandó – a lakosság 10 százalékát tömörítő – 33 leghátrányosabb helyzetű kistérségbe tartozott, amely összesen 11 járást (Ózdi, Putnoki, Edelényi, Mezöcsáti, Szikszói, Encsi, Gönci, Szerencsi, Tokaji, Sárospataki és Cigándi) jelent a jelenlegi közigazgatási beosztásban. Vállalkozások számának alakulására vonatkozó vizsgálataim alapsokaságát az 1 és a feletti létszámú működő vállalkozások jelentik 2004 és 2014 között.

A vállalkozások számának változása: konzerválódó járási szintű koncentrációk

Borsod-Abaúj-Zemplén megye a működő vállalkozások 5 százalékát koncentrált országos szinten – a Budapest nélküli vidéki Magyarországnak pedig 6,7 százalékát –, amely 2004 és 2014 közötti 0,6 százalékpontos csökkenése elhanyagolható. Míg 2004 és 2014 között a működő vállalkozások száma országos szinten növekedett, addig Borsod-Abaúj-Zemplén megyében és annak legtöbb járásában csökkent. Növekedést csak 5 járásban – Gönci, Edelényi, Sátoraljaújhelyi, Putnoki és Tokaji – figyelhettünk meg, amelyek a Sátoraljaújhelyi kivételével periferikus járásnak minősülnek, és növekedési ütemük a Tokaji kivételével meghaladta az országos átlagot (3. ábra). A növekedéshez országos szinten az 1-9 fős létszámkategóriába tartozó vállalkozások számának növekedése járult hozzá. A működő vállalkozások 95 százalékát e létszámkategória koncentrált mind országos, mind megyei szinten. Az összes többi létszámkategóriában csökkent a vállalkozások száma. Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a megyei átlagot tekintve valamennyi létszámkategóriában csökkent a vállalkozások száma, míg a növekedését realizáló 5 járás esetén – ahogy országosan is – a mikrovállalkozások (1-9 fős) számbeli gyarapodása járult hozzá a vállalkozások számának növekedéséhez.

A megyében a Miskolci járás koncentrált az időszak elején és végén is a működő vállalkozások 48 százalékát, a többi járás a 10 százalékot sem érte el (1. ábra). A vállalkozások számának jelentős csökkenése ellenére periferikus járásek közül az Ózdi (24 százalékos csökkenés) és Szerencsi (8 százalékos csökkenés) járásek a Tiszaújvárosi járással megegyező mértékben (5 százalék) koncentrálták a működő vállalkozásokat. Ugyan mindhárom járásban az egyéni vállalkozások voltak túlsúlyban, azonban a Tiszaújvárosi járásban a társas vállalkozások aránya nagyobb, átlagosan 10 százalékponttal magasabb volt. A vállalkozások számának jelentősebb növekedését realizáló járásek (3. ábra) is csupán 1 százalékpontot tudtak javítani az általuk a megyén belül koncentrált vállalkozások arányán (1. ábra), vagyis megyei szinten a vállalkozások koncentrációja konzerválódott a vizsgált időszakban, amelyet a 2004 és 2014 között számolt Herfindahl-Hirschmann index értékének (0,25) stabilitása is jelez, amelynek időszaki szóródása (0,006) elhanyagolható volt.



1.ábra: A működő vállalkozások koncentrációja Borsod-Abaúj-Zemplén megye járásaiban

Forrás: TeIR – KSH

Relatív pozíciók átrendeződése a vállalkozássűrűség változása alapján

Az ezer főre jutó vállalkozások száma alapján számított vállalkozássűrűség sem 2004-ben, sem 2014-ben nem érte el az országos átlagot (63, illetve 64) egyetlen járásban sem (2.ábra). A megyei átlagot (42, illetve 41) 5 járás haladta meg, amelyek közül kettő, a Tokaji és Sárospataki periférikus járásek, amelyekben a vizsgált időszakban nőtt a vállalkozássűrűség, míg a maradék három (Miskolci, Tiszaújvárosi, Mezőkövesdi), nem periférikus járásban csökkent. A vizsgált időszakban 7 járásban növekedett a vállalkozássűrűség, amelyek közül csak egy, a Sátoraljaújhelyi járás nem volt periférikus, vagyis a periférikus járásek több mint felében nőtt az ezer főre jutó vállalkozások száma (1.táblázat).

1.táblázat: Borsod-Abaúj-Zemplén megye járásainak relatív pozíció változása az ezer főre jutó vállalkozások száma alapján, 2004 és 2014

Járás	Vállalkozás-sűrűség 2004	Relatív pozíció 2004	Vállalkozás-sűrűség 2014	Relatív pozíció 2014
Miskolci	57,8	1	55,9	1
Tiszaújvárosi	50,3	2	40,3	6
Mezőkövesdi	47,0	3	42,0	5
Tokaji	44,1	4	49,1	2
Sárospataki	43,6	5	48,0	3
Sátoraljaújhelyi	39,5	6	46,8	4
Kazincbarcikai	36,0	7	31,5	8
Szerencsi	34,2	8	34,0	7
Ózdi	31,6	9	26,5	12
Mezőcsáti	30,0	10	26,4	13
Sziksói	27,5	11	27,8	11
Encsi	26,5	12	26,1	14

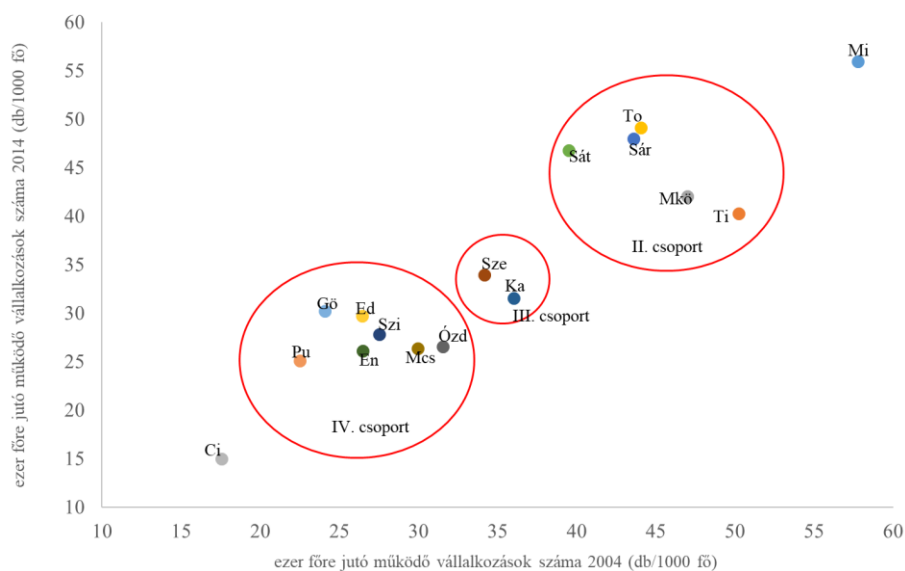
Járás	Vállalkozás-sűrűség 2004	Relatív pozíció 2004	Vállalkozás-sűrűség 2014	Relatív pozíció 2014
Edelényi	26,4	13	29,7	10
Gönci	24,1	14	30,2	9
Putnoki	22,5	15	25,1	15
Cigándi	17,6	16	14,9	16

Forrás: TeIR - KSH

A legnagyobb arányú növekedés ezúttal is a Gönci járásban (25,6 százalékos) volt, ezt követte a Sátoraljaújhelyi (18,3 százalékos) – amivel sikerült a megyei átlag felé emelkednie az időszak végére –, majd sorban az Edelényi (12,5 százalékos), Putnoki (11,6 százalékos), Tokaji (11,5 százalékos), Sárospataki (10 százalékos) és végül a Szikszói, amely szinte elhanyagolható 1,1 százalékos növekedést könyvelhetett el.

Az ezer főre jutó működő vállalkozások száma alapján a 2. ábrán jól látható, hogy a járások 5 csoportba tömörülnek. Az öt csoport közül kettő egyelemű: az egyiket a Miskolci, míg a másikat a Cigándi járás alkotja, amelyek mindkét időszakban a járási rangsor két pólusán jelentek meg. A közöttük elhelyezkedő három csoport tagjai egymástól jól elkülönülnek. Míg a második csoport 40 százalékat, a harmadik csoport felét, addig a negyedik csoportot teljes egészében periférius járások alkotják.

A második csoportban lévő két periférius, Tokaji és Sárospataki járás megelőzte a 2004-ben még a Miskolci után második Tiszaújvárosi és Mezőkövesdi járást, így a Tokaji (49,1) a második, a Sárospataki (48,0) a harmadik helyezést érte el az ezer főre jutó működő vállalkozások tekintetében a megyében az időszak végére. A járások pozíciójavulásának hátterében növekedésük és a 2004-ben jobb helyzetben lévő járások vállalkozássűrűségének csökkenése állt.



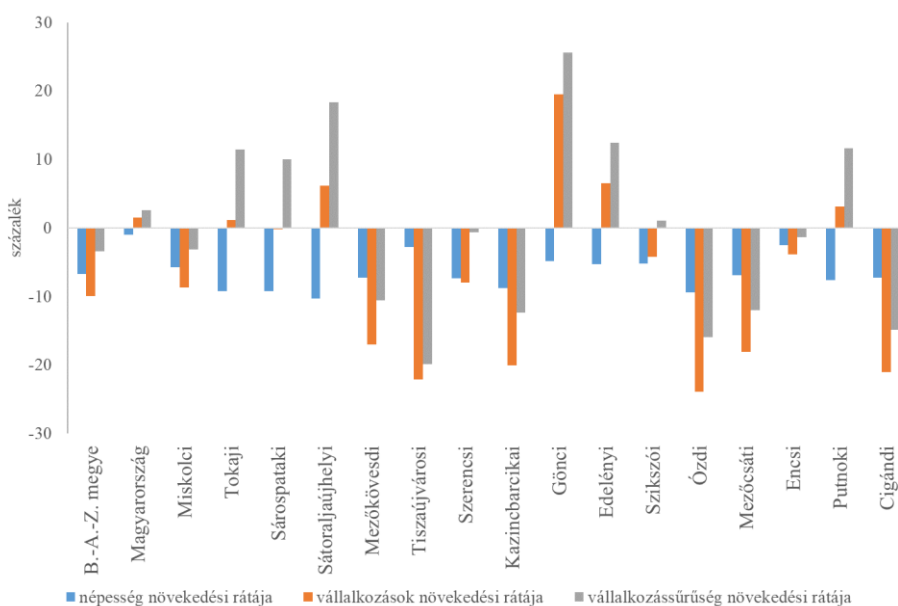
2. ábra: Borsod-Abaúj-Zemplén megye járásai vállalkozássűrűségük alapján (2004 és 2014)

Forrás: TeIR - KSH

2014-ben a Tokaji és Sárospataki járásokhoz a negyedik helyre a Sátoraljaújhelyi járás (46,8) is felzárkózott, így őket lemaradva az ötödik és hatodik helyen követi csak (1. táblázat) a Mezőkövesdi (42,0) és Tiszaújvárosi (40,3) járás, vagyis a csoportalkotó a 2014-es vállalkozássűrűség és

nem a hasonló „fejlődési út”. A vállalkozássűrűség összetevőinek változását megvizsgálva azonban azt látjuk, hogy a Tokaji, Sárospataki és Sátoraljaújhelyi járások pozíciójavulásához azok népességszökkenése nagyobb mértékben hozzájárult, mint a vállalkozások számának növekedése (3.ábra). Különösen igaz ez a Sárospataki járás esetén, ahol a működő vállalkozások száma lényegében nem változott (0,2 százalékos csökkenés), de a Tokaji járás esetén is a vállalkozások számának 1,1 százalékos növekedési ütemét lényegesen meghaladta a népesség 9,3 százalékos csökkenése. A Sátoraljaújhelyi esetén szintén a népességszökkenés volt nagyobb arányú (10,3 százalék), azonban a vállalkozások számának növekedése is lényegesen magasabb volt (6,2 százalék) az előbbieknél.

A harmadik, kételemű csoportban a Kazincbarcikai és Szerencsi járásokat találjuk, ahol az előbbi jelentős (36-ról 31,5-re), míg utóbbi elhanyagolható (34,2-ről 34,0-ra) mértékű változása vezetett a két járás közeledéséhez. Bár a Szerencsi járásban (3.ábra) is jelentősebb mértékben csökkent a vállalkozások száma, azonban a népességveszteség is hasonló ütemű volt, ami így a vállalkozássűrűség stagnálását eredményezte. A negyedik csoportba tartozó hét járás közül a Gönci (30,2) és Edelényi (29,7) járás relatív pozíciója javult, és 2014-re jelentős növekedési ütemükkel megközelítették a Kazincbarcikai (31,5) az ezer főre jutó vállalkozások számában, amelyben utóbbi 12 százalékos vesztesége is szerepet játszik. A negyedik csoportba tartozó járasok közül még a Putnoki járás értéke növekedett az ezer főre jutó vállalkozások tekintetében (22,5-ről 25,1-re), amelyben a népesség számának csökkenése meghatározóbb volt, mint a vállalkozások számának növekedése (3.ábra), azonban ez a változás nem volt elegendő a relatív pozíció javulásához, mindkét időpontban csupán a sereghajtó Cigándi járást előzte meg (1.táblázat). A Putnoki járáshoz hasonlóan a csoportba tartozó Szikszói járás pozíciója (11. helyezett) és értékei (27,5, ill. 27,8) sem változtak, amely háttérben a működő vállalkozások számának csökkenését meghaladó népességszökkenés állt.



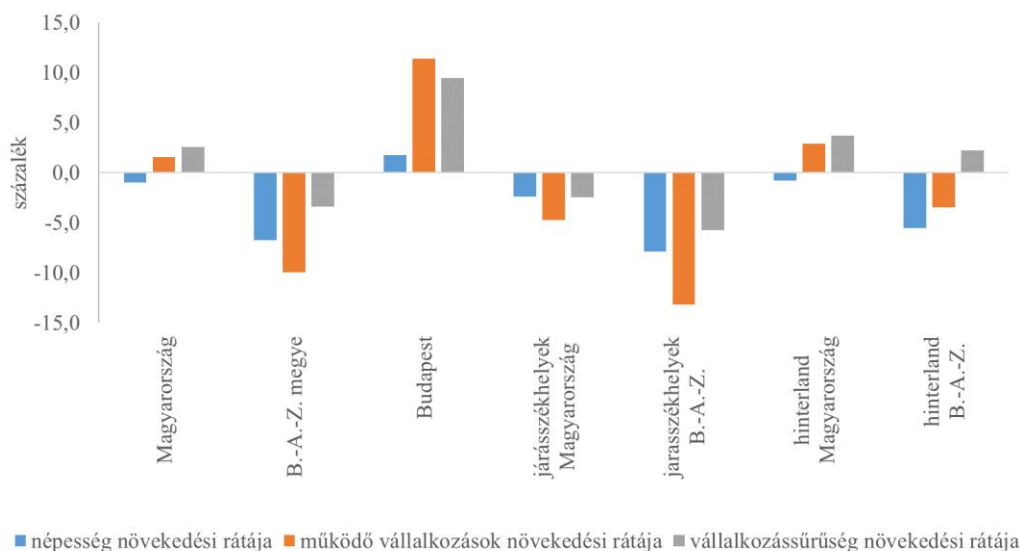
3.ábra: A működő vállalkozások és az állandó népesség számának változása Borsod-Abaúj-Zemplén megye járásaiban 2004 és 2014 között a bázisév százalékában (100%=0, járások sorrendje balról jobbra= az ezer főre jutó vállalkozások 2014-es csökkenő rangsorrendje)

Forrás: TeIR - KSH

A járások abszolút (önmagukhoz képesti) növekedése korántsem jelenti a relatív pozíciójuk javulását, ahogy ezt a Putnoki járás esetén is láttuk. Összességében elmondható, hogy a megyében a Sárospataki, Tokaji, Sátoraljaújhelyi, Szikszói és Putnoki járások kivételével a vállalkozássűrűség változásában a vállalkozások számának változása nagyobb szerepet játszott, mint a népesség változása. A megyében a vállalkozássűrűség alapján 6 járásnak javult a pozíciója, amelyből 5 periférikus járás volt: Tokaji, Sárospataki, Szerencsi, Gönci és Edelényi. Ezek közül míg a Tokaji, Sárospataki és Szerencsi esetén a népesség csökkenés következtében javult a relatív pozíciót meghatározó vállalkozássűrűség, ami az enyhén növekvő (Tokaji), stagnáló (Sárospataki), vagy csökkenő (Szerencsi) vállalkozások száma ellenére pozíciójavulást eredményezett, addig a Gönci járás esetén egyértelműen magas arányban, míg az Edelényi esetén egyértelműen, de kisebb arányban a vállalkozások számának növekedése járult hozzá a pozíciójavuláshoz. A Gönci öt, az Edelényi három helyezést javított relatív pozícióján, amely a legnagyobb mértékű volt a megyében. A vállalkozások számának növekedése főként a mikrovállalkozásokra esik, de a magasabb növekedést realizáló járások a magasabb létszámkategóriába is előre törtek.

Gyengülő járásszékhelyek, erősödő hinterlandok

A működő vállalkozások számának országos szinten tapasztalt növekedését elsősorban Budapest és országos összesítésben a járásszékhelyeken kívüli települések (hinterland) növekedése okozta, miközben a székhelytelepüléseken csökkent a működő vállalkozások száma (5.ábra). Míg Borsod-Abaúj-Zemplén megyében összesítésben mind a székhelytelepüléseken, mind a hinterlandok tekintetében csökkent a működő vállalkozások száma, addig az ezer főre jutó vállalkozások száma a hinterlandokon növekedett, ami egyértelműen a népesség számának a működő vállalkozásokat meghaladó ütemével magyarázható. Borsod-Abaúj-Zemplén megye székhelytelepülésén pedig a működő vállalkozások számának csökkenése nagyobb mértékben járult hozzá az ezer főre jutó vállalkozások számának csökkenéséhez, mint a népesség csökkenése.

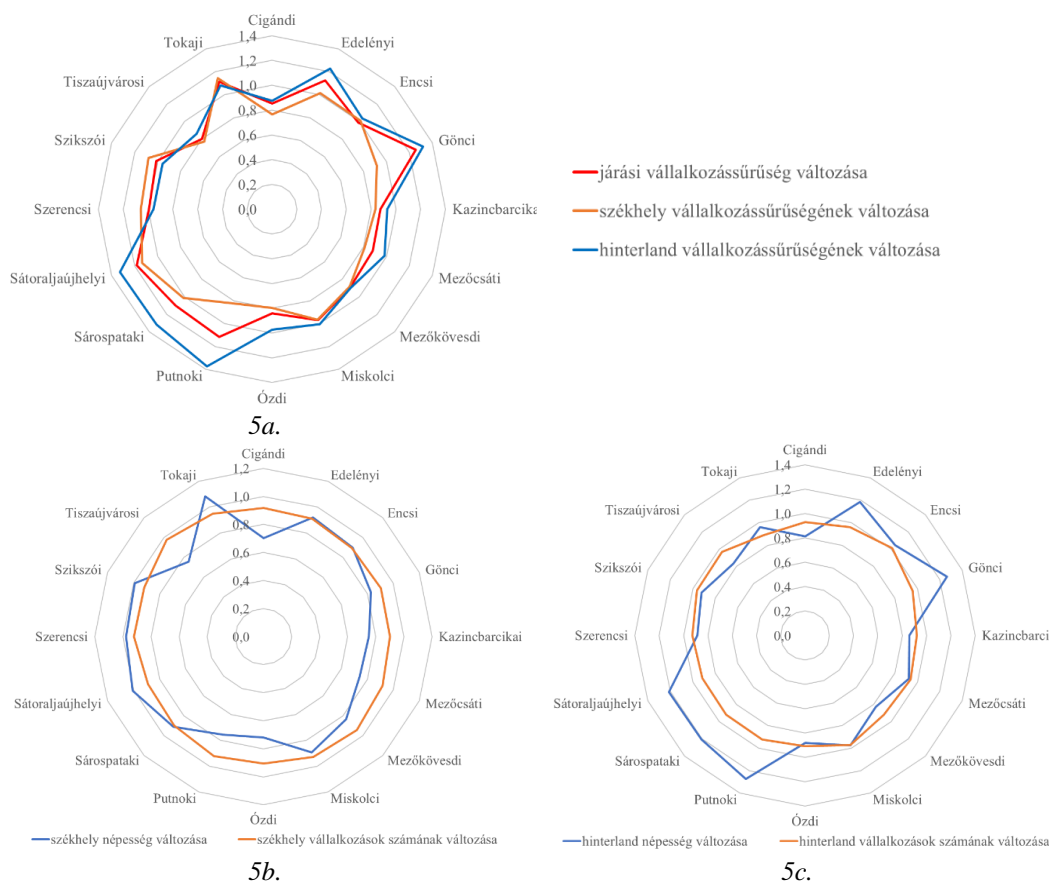


4.ábra: A működő vállalkozások és az állandó népesség számának változása 2004 és 2014 között a bázisév százalékában (100%=0)

Forrás: TeIR - KSH

Az ezer főre jutó vállalkozások száma esetén 2004 és 2014 között növekedést realizáló járások – Tokaji, Sárospataki, Sátoraljaújhelyi, Gönci, Edelényi és Putnoki – esetén a Tokaji ki-

vételével mindenhol a hinterland növekedése számottevőbb volt, mint a székhelytelepülés növekedése, sőt a Gönci és Putnoki járás esetén a székhelytelepülés csökkenését tapasztalhatjuk (5a. ábra). Fentebb a járási szintű vizsgálat esetén arra a megállapításra jutottunk, hogy az Edelényi és Gönci járások kivételével nem a vállalkozások számának növekedése, hanem a népességcsökkenés volt az, ami a vállalkozássűrűség növekedését előidézte.



5a-c. ábra: A vállalkozássűrűség, a népesség és működő vállalkozások számának változása Borsod-Abaúj-Zemplén megye járásaiban 2004 és 2014 között (1 feletti érték növekedés, egy alatti csökkenést jelez)

Forrás: TeIR - KSH

Putnoki járás esetén a hinterland vállalkozássűrűsége növekedett, ahol a vállalkozások számának növekedése arányaiban nagyobb volt, mint a népesség számának csökkenése, de az ellentétes előjelű mozgásuknak köszönhetően az ezer főre jutó vállalkozások számának növekedéséhez szinergikusan járultak hozzá. A hinterland vállalkozásszámának növekedése, azonban alig haladta meg a járásszékhely vállalkozásainak csökkenését, így a két folyamat kiegyenlítő hatásként járási szinten alig 3 százalékkal nőtt a vállalkozások száma, amitől arányaiban nagyobb mértékben csökkent a népesség, amely járási szinten a vállalkozások számának népességarányos növekedésében realizálódott.

A Tokaji kivételével a hinterland esetén a vállalkozások számának emelkedésével és a székhelytelepülés esetén a vállalkozások számának csökkenésével számolhatunk, és ugyancsak a Tokaji járás kivételével a székhely népességcsökkenése minden esetben gyorsabb volt a hinterland né-

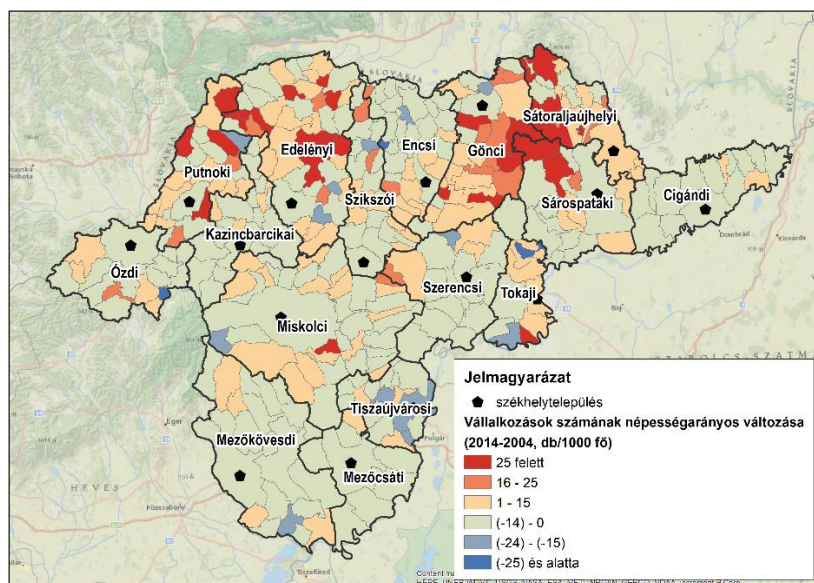
pesszécsökkenésénél. Az Edelényi és Sárospataki járás esetén a székhely esetén a népesség csökkenése hasonló arányú volt, mint a vállalkozásoké, ebből adódóan lényegében stagnált (1 százalékos növekedés) a vállalkozássűrűség értéke. Szintén a járásszékhely erősödése figyelhető meg a Sátoraljaújhelyi járás esetén, ahol a vállalkozások számának lényegében stagnálása (1 százalékos növekedés) mellett a népesség több mint 10 százalékpontos csökkenését figyelhetjük meg, amely a székhely növekedését eredményezte. A járási szinten a vállalkozássűrűség növekedését realizált járások esetén a Tokajit kivéve a hinterlandok esetén a vállalkozások számának növekedését (18 és 27 százalék között szóródva) és a népesség attól jóval elmaradó arányú (9 és 4 százalékpont között szóródó) csökkenését figyelhetjük meg, így ez esetben a vállalkozássűrűség növekedésének mértékében a vállalkozások számának növekedése játszott jelentősebb szerepet, miközben az ellenkező irányú folyamatok eredője összeadódva járult hozzá a tapasztalt változásokhoz.

A Tokaji járásban ugyan mind a székhelytelepülés (14 százalékos), mind a hinterland (8 százalékos) esetén a vállalkozássűrűség növekedésének lehetünk tanúi, azonban a Tokaji a Sátoraljaújhelyi mellett az egyetlen, ahol nőtt a székhelytelepülésen a vállalkozások száma és csökkent a hinterland esetén, illetve a hinterlandon a székhelytelepülést meghaladó mértékben csökkent a népesség száma, így a hinterland esetén egyértelműen a népességszökkenés okozta csak a vállalkozássűrűség emelkedését, a székhely esetén pedig a vállalkozások számának enyhe növekedése és a népesség számának csökkenésének eredője okozta a vállalkozássűrűség növekedését.

A vizsgált időszakban a Gönci (85), a Sátoraljaújhelyi (64), az Edelényi (63), a Putnoki (15) és a Tokaji (7) járás ért el pozitív mérleget a működő vállalkozások száma változásának tekintetében, amely járások vállalkozássűrűsége is növekedett a vizsgált időszakban. Azonban míg a Tokaji járás vállalkozássűrűségének jelentős növekedéséhez a népesség csökkenésének üteme járult hozzá, addig a többi esetén a hinterlandokon a vállalkozások számának növekedése jelentősebb volt a megfigyelhető népességszökkenéssel szemben. A Gönci és Edelényi járás relatív pozíciójavuláshoz (két legnagyobb) a működő vállalkozások számának növekedése járult hozzá néhány településen. Míg a Gönci járás növekedését elsősorban Göncruszka (18)¹⁵, Mogyoróska (13), Fony (8), Abaújkér (7), Hidasnémeti (7), Hejce (6), addig az Edelényi járás esetén a növekedéshez Teresztenye (15), Boldva (14), Abod (12), Ládbesnyő (9), Galvács (7), Becskeháza (6) települések járultak hozzá.

A vállalkozások számának népességarányos településszintű vizsgálatából kitűnik azonban, hogy valóban a Gönci, Sátoraljaújhelyi és Edelényi járás az, ahol a legtöbb településen jelentős mértékben változott a vállalkozások aránya, azonban, ahogy az a 6. ábrán is látható a térbelileg koncentráltan megjelenő, nagyobb összefüggő térséget alkotó települések nem egy-egy közigazgatási egységhez tartoznak, hanem kiterjedésük túlmutat a közigazgatási határokon, és főként az észak zempléni területeken alkotnak összefüggő térséget.

¹⁵ Zárójelben a működő vállalkozások számának emelkedése 2004 és 2014 között.



6.ábra: A működő vállalkozások számának 2004 és 2014 közötti változása a 2014-es népesség ezrelékében Borsod-Abaúj-Zemplén megye településein

Forrás: TeIR - KSH

Összefoglalás

A vizsgált időszakban Borsod-Abaúj-Zemplén megyében a járások 37,5 százaléka ért el pozíciójavulást, összesen 6 járás, amelyek egy (Sátoraljaújhelyi) kivételével periférikusak voltak. Az öt periférikus járásból összesen két járásban, a Gönciben és Edelényiben – amelyek a megyében a legnagyobb pozíciójavulást érték el – növekedett valóban számottevően a működő vállalkozások száma, míg a többi (Tokaji, Sárospataki és Szerencsi) esetén inkább a népességcsökkenés okozta a megyei sorrend kialakításának alapjául szolgáló vállalkozássűrűség növekedést. A relatív pozíciójavulásokhoz természetesen a megye vezető járásainak vállalkozássűrűségében bekövetkezett jelentős csökkenés is hozzájárult, azonban e folyamatok nem voltak olyan mértékűek, hogy érdemben módosítani tudták volna a megyében az időszak elején meglévő koncentrációs viszonyokat.

A vállalkozássűrűség háttérben álló területi egyenlőtlenségeket megvizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a Tokaji járás kivételével a hinterland esetén a vállalkozások számának emelkedésével és a székhelytelepülés esetén a vállalkozások számának csökkenésével számolhatunk, és ugyancsak a Tokaji járás kivételével a székhely népességcsökkenése minden esetben gyorsabb volt a hinterland népességcsökkenésénél. A jelentős pozíciójavulást elért járások (Gönci és Edelényi) esetén pedig egyértelműen a hinterland, annak településeinek nagy részére kiterjedő vállalkozássűrűségének a járásszékhely csökkenését is kompenzáló növekedése járult hozzá.

A kutatás arra hívja fel a figyelmet, hogy a nem feltétlenül népességhez kötődő gazdasági jellemzők népességarányos vizsgálata félrevezetheti a kutatót az egyes területi egységek növekedésének, fejlődésének megítélésében. Hiszen míg például a jövedelmi mutatók esetén igaz, hogy a népesség csökkenésével az arányosan csökken és a népességcsökkenés ellenére az egy főre jutó növekedés a helyi lakosság jólétének emelkedését tükrözi, addig a vállalkozások száma esetén ez nem feltétlenül van így, hiszen lehet épp az a népesség vándorol el, aki a helyi vállalkozások-

nál egyébként sem kapott munkát, vagyis nem növeli feltétlenül a vállalkozássűrűség pusztán elvándorlás következtében történő növekedése a helyi társadalom jólétét¹⁶.

Irodalomjegyzék

- BIHALL T. – SZILÁGYINÉ BAÁN A. (2005): Borsod-Abaúj-Zemplén megye gazdaságának helyzete az EU-csatlakozás után másfél évvel. Esélyek, lehetőségek, kockázatok, Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, II. évf., 2.sz. pp.45-64
- G. FEKETE É. (2008): A fejlődés és versenyképesség értelmezése kevésbé fejlett térségekben, In Lengyel I. – Lukovics M. (szerk.) : Kérdőjelek a régiók gazdasági fejlődésében. JATEPress, Szeged, pp. 130-152.
- GERENCSÉR I. – TÓTH T. (2017): „Lesz ez még így sem” avagy a településvezetők helyi szerepe a fejlesztésekben két település példáján keresztül, *Studia Mundi – Economica*, Vol.4. No.4. pp.2-11. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.04.2-11>
- KULLMAN Á. – JANZA F. – HERCZEG B. (2010): A leghátrányosabb helyzetű kistérségek célzott támogatásának kísérlete, és elsőtapasztalatai Észak-Magyarországon, Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, VII. évf., 2. szám, pp.3-20.
- MARGITICS GY. (2010): Észak-magyarországi LHH-s tapasztalatok – regionális ügynökségi nézőpontból, Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek, VII. évf., 2. szám, pp.52-57.
- NEMES G. – VARGA Á. (2014): Gondolatok a vidékfejlesztésről – alrendszerek találkozása, társadalmi tanulás és innováció, *Educatio*, 2014/3. pp. 384-393.

¹⁶ Maximum csak bizonyos aspektusokban: a befizetett adóból több jut fajlagosan egy-egy lakosra, azonban ezt számos egyéb változó is befolyásolja még.

Siposné Nándori Eszter

Szegénységi körkép Magyarországon

A szegénység, amióta felméréseket végeznek és információk vannak róla, létező és jelentős probléma hazánkban. A legfrissebb kutatások szerint a szegénység nem magasabb, mint a környező országokban, viszont bizonyos társadalmi és demográfiai jellemzők hajlamosítanak az elszegényedésre. A kutatásomban azt vizsgálom, hogy melyek azok az indikátorok, amelyek ma a jövedelemszintet és ezáltal a jövedelmi szegénységet leginkább befolyásolják.

Kulcsszavak: szegénység, kirekesztettség, munkanélküliség, iskolai végzettség

JEL-kód: I32

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.6>

Szegénység és kirekesztettség

A szegények körét többféleképpen definiálja a szakirodalom. A legáltalánosabban használt megfogalmazás szerint szegénynek azt tekintjük, aki nem rendelkezik a minimálisan szükséges forintösszeggel, tehát a jövedelme nem ér el egy bizonyos szintet (Bokor, 1987). A szegénység mérésére (a jövedelmi szegénység mellett) az ún. többdimenziós megközelítéssel is lehetséges. Ebben az értelemben beszélhetünk kirekesztettségről vagy deprivációról, amivel azokat a szegénységben élőket írhatjuk le, akik több szempontból is hátrányos helyzetben vannak, vagyis halmozottan hátrányos helyzetűek. A halmozott szegénység és a kirekesztettség nem teljesen azonos fogalmak. A halmozott szegénység esetén elsősorban a végeredményen van a hangsúly (vagyis bizonyos javaktól és szolgáltatásoktól való megfosztottságon), kirekesztettség esetén viszont inkább a szegénység kialakulásához vezető folyamat a lényeges (Havasi, 2002). A komplexebb szemléletmódot alkalmazva a depriváció sokkal nagyobb arányúnak bizonyul, mint ha a szegénységet pusztán az alacsony jövedelem alapján határoznánk meg (Bokor, 1987). A társadalmi kirekesztettség komplex elemzésére számtalan társadalmi indikátor használható. (Bukodi, 2001)

- Az Európai Unióban a társadalmi kirekesztettség mérhetősége érdekében a Social Protection Committee 2001-ben kidolgozta az országok közötti összehasonlítást lehetővé tevő társadalmi jelzőszámok rendszerét. Az elsődleges indikátorok a szegénység legfontosabb területeit írják le, így tartalmazzák az anyagi nélkülözésre, a nem megfelelő iskolázottságra, a termelő tevékenység hiányára és az elégtelen egészségi állapotra vonatkozó indikátorokat. (Lelkes (2003) A másodlagos indikátorok fő funkciója az elsődleges indikátorok alátámasztása, illetve többletinformációk nyújtása a kirekesztettségről.
- A svéd „erőforrás-alapú” megközelítés szerint a társadalmi kirekesztettség négy dimenzió mentén vizsgálható. Ezek a következők: demográfiai szempontok; társadalmi osztály (foglalkozás, ágazatok közötti megoszlás); társadalmilag veszélyeztetett csoportok (pályakezdők, tartósan munkanélküliek, alulképzettek); regionális megoszlás. (Bukodi 2001)
- Az életminőség megközelítés a jólétnek nem csupán az objektív mérőszámaira koncentrálnál, hanem a szubjektív tényezőket is figyelembe veszi. Ebben az értelemben a depriváció azt jelenti, hogy az egyén objektív és szubjektív jóléte sem megfelelő. (Bukodi 2001)
- Az Európai Unió statisztikai hivatala, az Eurostat a jövedelmi és életkörülmények alakulását az anyagi depriváció különböző dimenziói segítségével vizsgálja, melyek az alábbiak: pénzügyi nehézségek, tartós javaktól való megfosztottság, lakhatási nehézségek, környezeti depriváltság. Súlyos anyagi nélkülözésről akkor beszélnek, ha az alábbi kilenc állítás közül legalább négy illik az egyénre:

- nem tudja a számláit időben kifizetni,
- nem tud rendesen fűteni,
- nem tudja a váratlan kiadásait fedezni,
- nem tud rendszeresen húst enni,
- nem engedhet meg magának évente egy hetes üdülést,
- nincs televíziója,
- nincs mosógépe,
- nincs autója,
- nincs telefonja. (Eurostat 2017)

A szegénységben élők társadalmi-demográfiai jellemzőinek alakulása

Magyarországon a szegénységről a legkorábbi adatok a két világháború közötti évekből származnak, viszont azok még nem voltak túlságosan pontosak. Az 1930-as években a szociográfusok Magyarországot a „hárommillió koldus” országának nevezték (Andorka 2006), ami több mint 30%-os szegénységi rátát jelent, hiszen az ország lakossága akkortájt 8-9 millió körül mozgott (Dövényi – Kocsis – Tóth 2011).

A szocializmus időszakában már pontosabbakká és rendszeresebbé váltak az anyagi helyzetre vonatkozó adatgyűjtések. Bár szegénység hivatalosan nem létezett, a jövedelemegyenlőtlenségekre vonatkozó információk már akkor is nyilvánosak voltak. A szocializmus időszakában a szegénység nagyságában nem, viszont összetételében jelentős változások történtek (*1. táblázat*). Az urbanizációnak köszönhető népességvándorlás azzal is járt, hogy a szegénység területi koncentrációja a falvakból a városokba került át és a szegénységgel leginkább érintett társadalmi csoportok ezzel párhuzamosan az 1980-as évek végére már nem a mezőgazdaságban dolgozó fizikai munkások voltak, hanem a nagyvárosok gyáraiban dolgozó betanított munkások. A szegénység korösszetételében is változás történt: a nyugdíjasok helyzete javult és így az időszak végére elérték az átlagos szintet, míg a gyermekek körében megnőtt a szegénységben élők aránya. (Andorka 2006)

A rendszerváltás a szegények számát jelentősen megnövelte. Ez egyrészt a munkanélküliség megjelenésének és ugrásszerű emelkedésének, másrészt a felgyorsult inflációnak köszönhető. A szegénység mellett a jövedelemegyenlőtlenségek is nőttek: a felső decilis jövedelmi részesedésének növekedése mellett az alsó decilis és a középosztály lecsúszott. (Andorka 2006)

Az 1990-es évek végén és a 2000-es évek elején stagnált, illetve kis mértékben csökkent a szegénység mértéke. (Branyiczki – Gábos 2018) Gábos és Szívós (2002) a szegénység objektív meghatározó tényezőit keresve három időszakra vonatkozóan végzett kutatásokat: az 1990-es évek elejére, az évtized közepére és 2001-re. A szegénységet meghatározó tényezők között az alábbi indikátorok hatását vizsgálták: háztartásfő életkora; háztartásfő iskolai végzettsége; háztartásfő munkanélkülisége, inaktivitása; háztartásfő etnikai származása; lakóhely típusa; háztartáslélekszám. Kutatásuk eredményeképpen megállapították, hogy a szegénységi kockázat mértékét az alábbi tényezők határozzák meg:

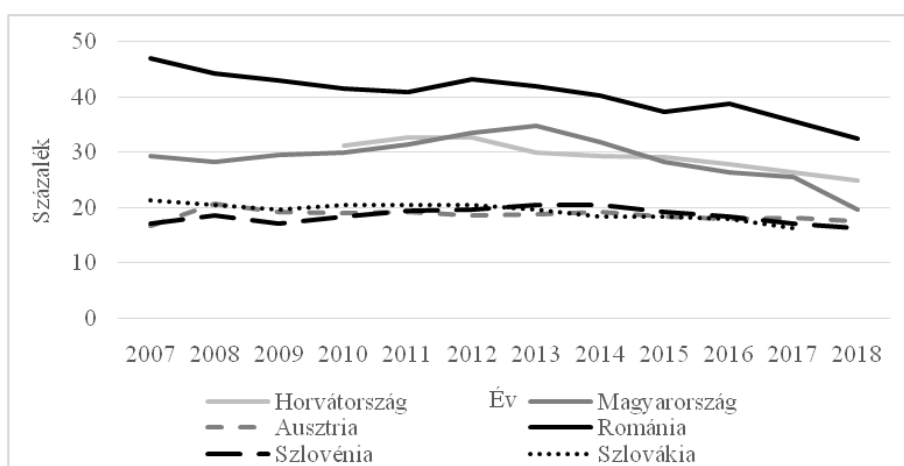
- munkaerő-piaci státusz,
- az iskolázottság,
- a területi jellemzők és a
- demográfiai faktorok szerepelnek.

1.táblázat: A szegények jellemzői a szocializmus elején és végén

	1960-as évek eleje	1980-as évek vége
Területi koncentráció	falvak	városok
Foglalkozási csoportok	mezőgazdasági, fizikai	szakképzetlen munkások
Leginkább érintett korcsoport	nyugdíjasok	gyerekek
Nyugdíjasok helyzete	szegényebbek, mint az aktívak	átlagos

Forrás: saját szerkesztés Andorka (2006) alapján

A világgazdasági válság Magyarországon más országokhoz képest korábban jelentkezett, és 2007 és 2012 között nemcsak a jövedelmi szegénységet, de a jövedelemegyenlőtlenségeket és a súlyos anyagi depriváció mértékét is megnövelte. 2013-tól kezdődően azonban mind a jövedelmi szegénység, mind a súlyos anyagi depriváció mértéke jelentősen csökkenni kezdett. (Branyiczki – Gábos 2018)



1. ábra: A szegénységi kockázatnak kitett lakosság aránya Európa néhány országában, 2007-2018

Forrás: saját szerkesztés KSH adatok alapján

A szegénységi kockázatnak kitett lakosság arányát tekintve (1. ábra) Magyarországon nemzetközi mércével mérve nem túlságosan magas a szegénység, hanem inkább a középmezőnyben foglal helyet. Az utóbbi években a szegénységi ráta folyamatos csökkenését tapasztalhatjuk¹⁷. Branyiczki és Gábos (2018) kutatásában azt vizsgálta, hogy a válság idején (vagyis 2009 és 2012 között) a szegénnyé válók között a magasabb szegénységi kockázatú csoportba tartozók magasabb arányban voltak-e jelen. Következtetésük, hogy

- az alacsony iskolai végzettségűek,
- a munkanélküliek és az inaktívak,

¹⁷ A 2013. évi csúcs nem a szegénység növekedésének, hanem a KSH szegénységre vonatkozó adatgyűjtésében bekövetkező módszertani változásnak köszönhető, amely 2014-ben kezdődött a korábban alkalmazott módszertant ért szakmai, tartalmi és módszertani kritikák miatt (Németh 2015).

- a két- és többgyermekesek, valamint
- a ritkán és közepesen sűrűn lakott települések lakói

nagyobb arányban szegényedtek el a vizsgált időszak elején és kisebb arányban tudtak kilépni a szegénységből a válságot követően.

Módszertan

A fentebb bemutatott kutatások eredményei alapján arra keresem a választ, hogy Magyarországon a jövedelmi szegénységben élők milyen főbb társadalmi és demográfiai jellemzőkkel írhatók le a mai Magyarországon. Hipotézisem, hogy az alacsony jövedelmű területeken a lakosságot az átlagosnál

- alacsonyabb iskolai végzettség;
- nagyobb arányú munkanélküliség és tartós munkanélküliség;
- nagyobb elvándorlás;
- alacsonyabb mértékű természetes szaporodás vagy nagyobb mértékű természetes fogyás;
- a cigány népesség nagyobb aránya;
- alacsonyabb átlagos komfortfokozatú lakások;
- több gyermeket nevelő családok magasabb aránya;
- nagyobb arányú idős népesség jellemzi.

A szegénység társadalmi és demográfiai meghatározóinak vizsgálatához a 2016-os mikrocenzus megyei szintű adatait használom. A vizsgálatba bevont változók a következők. Az eredményváltozó az egy adófizetőre jutó belföldi jövedelem, amit a NAV adatbázisában szereplő összes belföldi jövedelemből és az adófizetők számából határozom meg. A magyarázó változók a következők:

- Elvégzett átlagos osztályszám: a 8 évfolyamnál alacsonyabb iskolai végzettségűekről feltételezem, hogy átlagosan 4 évet végeztek el az általános iskolából, az általános iskolai végzettségűeknél 8 elvégzett osztállyal, a középfokú iskola érettségi nélkül, szakmai oklevéllel rendelkezők esetén 11 osztállyal, az érettségizettek esetén 12 osztállyal, az egyetemi, főiskolai oklevéllel rendelkezők esetén pedig 16 elvégzett osztállyal számolva a népességszámmal súlyozott számtani átlagként határozom meg.
- Ezer lakosra jutó vándorlási különbözet: A KSH területi adatai alapján határozom meg a vándorlási különbözet és a lakosságszám alapján.
- Ezer lakosra jutó természetes szaporodás illetve fogyás: A KSH területi adatai alapján határozom meg a természetes szaporodás illetve fogyás és a lakosságszám alapján.
- Tartósan (legalább 1 éve) munkanélküliek aránya (%): A legalább egy éve munkanélküliek aránya az összes munkanélkülihez viszonyítva.
- Munkanélküliségi ráta (%): A KSH területi adatbázisából származó adatok.
- Cigány (roma) népesség aránya (%): A KSH területi adatbázisából származó adatok.
- Átlagos komfortfokozat: Az összkomfortos lakásokat 4-es súllyal jelölve, a komfortos lakásokat 3-assal, a félkomfortos lakásokat 2-essel és a komfort nélküli, szükség- és egyéb lakásokat 1-essel súlyozva számtani átlagot számolok a KSH adatai alapján.
- Három illetve több gyermeket nevelő nők aránya az összes 15 éves és idősebb nő között (%): A három vagy több élve született gyermekkel rendelkező nők aránya az összes 15 éves és idősebb nő között.
- 65 éves és idősebb népesség aránya: A 65 éven felüliek aránya a teljes népesség körében.

A regressziószámítást backward módszerrel végzem, ami alkalmas arra, hogy az eredményváltozóval (tehát az egy főre jutó jövedelemmel) szignifikáns kapcsolatban álló magyarázó változók körét meghatározzam.

Eredmények

A regresszió elemzés alapján megállapítható, hogy csupán két magyarázó változó hatása bizonyult szignifikánsnak (2. táblázat). Magasabb átlagos iskolai végzettség magasabb átlagjövedelmet jelent. Egy évvel magasabb átlagos iskolai végzettség az éves átlagos jövedelmet átlagosan 464.782 forinttal növeli meg a regressziós összefüggés szerint. A munkanélküliségi ráta hatása fordított: annak emelkedése csökkenti az átlagjövedelmet. A munkanélküliségi ráta 1 százalékos emelkedése az átlagos egy főre jutó jövedelmet 31.129 forinttal csökkenti átlagosan a regressziófüggvény szerint.

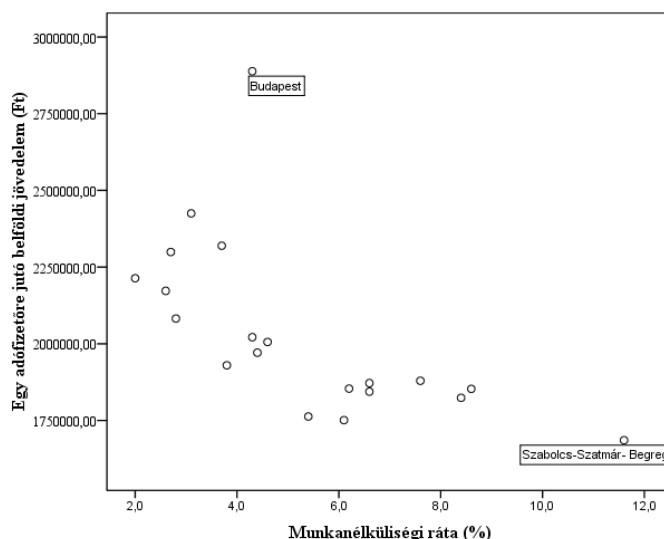
2.táblázat: A regressziószámítás eredménye

Indikátor	Együttható	t (szig.)	VIF
Elvégzett átlagos osztályszám	464.782,624	6,375 (0,00)	1,299
Munkanélküliségi ráta (%)	-31.128,993	-2,263 (0,037)	1,299

Forrás: saját számolás

Az iskolai végzettségnek a jövedelemszínvonalra gyakorolt jelentős hatását a KSH is kimutatta. A háztartási költségvetési és életkörülmények adatfelvétele alapján az alapfokú végzettségű megkérdezett háztartásában az átlagos jövedelem kétharmada, az érettségivel rendelkező megkérdezett háztartásában az átlag körüli jövedelem, míg a felsőfokú végzettséggel rendelkező megkérdezett háztartásában az átlagjövedelemnek több mint 130%-a volt az egy főre jutó nettó jövedelem. Az említett felmérés a munkaerőpiaci helyzet és a szegénység közötti kapcsolat fontosságára is felhívja a figyelmet, hiszen megállapítja, hogy a munkanélkülieknek csaknem 70%-át érintette a szegénység vagy társadalmi kirekesztődés kockázata, míg a foglalkoztatottaknak csupán a 12,9%-át. (KSH 2017)

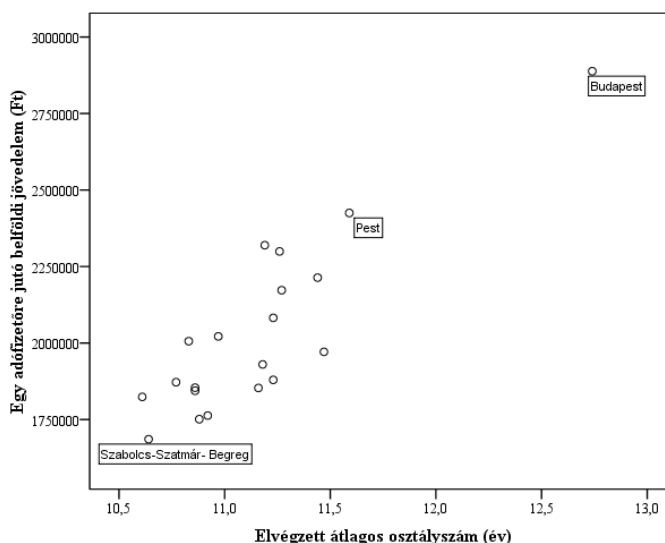
A munkanélküliségi ráta és az egy adófizetőre jutó belföldi jövedelem megyénkénti alakulásának vizsgálata alapján (2. ábra) megállapítható, hogy Budapest kiemelkedően kedvező helyzetben van, hiszen ott kiugróan magas (évi 2.888.000 forint) átlagjövedelem-szint alacsony (4,3%-os) munkanélküliségi rátával párosul. A másik kiugró érték Szabolcs-Szatmár-Bereg megyét jellemzi az ország legalacsonyabb (évi 1.685.000 forintos) átlagjövedelmével és a legmagasabb munkanélküliségi rátájával (11,6%).



2.ábra: A munkanélküliségi ráta és az egy adófizetőre jutó belföldi jövedelem kapcsolata Magyarországi megyékben, 2016

Forrás: saját szerkesztés a KSH és a NAV adatai alapján

Az iskolai végzettség és az átlagjövedelem közötti kapcsolat megyénkénti alakulását vizsgálva (3. ábra) jól látszik a két változó közötti egyenes arányosság. Kiugró értéke ez esetben is Budapestnek van, ahol nemcsak az átlagjövedelem, de az átlagos iskolai végzettség is kiemelkedően magas (12,7 átlagosan elvégzett osztály). Pest megye szintén kedvező helyzetű, hiszen magas (2.424.000 forintos) átlagjövedelem és magas (11,6 osztályos) átlagos iskolai végzettség jellemzi. A legnehezebb helyzetben ez esetben is Szabolcs-Szatmár-Bereg megye található a legalacsonyabb átlagjövedelemmel és 10,6 átlagosan elvégzett osztállyal).



3.ábra: Az átlagos iskolai végzettség és az egy adófizetőre jutó belföldi jövedelem kapcsolata Magyarországi megyékben, 2016

Forrás: saját szerkesztés a KSH és a NAV adatai alapján

Összegzés

Magyarországon a rendszerváltás óta a szegénység nőtt, de a környező országok között hazánk inkább a középmezőnyben foglal helyet. Bizonyos társadalmi és demográfiai jellemzők évtizedek óta hajlamosítanak az elszegényedésre.

A 2016. évi mikrocenzus megyei adatai alapján az átlagjövedelmet szignifikánsan befolyásoló változókat kerestem. Érdekes módon a demográfiai tényezők (mint a kor, a családnagyság, a természetes szaporodás / fogyás, a vándorlás vagy a roma népesség aránya) és a lakáshelyzet (a lakások átlagos komfortfokozata) nem befolyásolják szignifikánsan az átlagjövedelem alakulását. Az átlagos iskolai végzettség azonban szignifikáns hatást fejt ki: annak emelkedése az átlagjövedelem emelkedésével jár. Fordított, de szintén szignifikáns hatást gyakorol az átlagjövedelemre a munkanélküliségi ráta: emelkedésével ugyanis az átlagjövedelem szignifikánsan csökken.

A kutatás a jövőben finomítható azzal, hogy megyei adatok helyett járási vagy település-soros adatokkal számolok, ami lehetővé tenné a megyéken belüli társadalmi, demográfiai és gazdasági eltérések átlagjövedelemre és szegénységre hatásának vizsgálatát is.

Irodalomjegyzék

- ANDORKA R. (2006): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest
- BOKOR Á. (1987): Szegénység a mai Magyarországon. Magvető Kiadó, Budapest
- BRANYICZKI R. – GÁBOS A. (2018): A szegénység dinamikája a válság időszakában Magyarországon. Társadalmi Riport 2018. 125–143.
- BUKODI E. (2001): Társadalmi jelzőszámok – elméletek és megközelítések. Szociológiai Szemle, 11(2) 35–57.
- DÖVÉNYI Z. – KOCSIS K. – TÓTH J. (2011): Népesedési jellemzők. In: Kocsis Károly – Schweitzer Ferenc (szerk.): Magyarország térképekben. Magyar Tudományos Akadémia Földrajztudományi Kutatóintézet, Budapest
- EUROSTAT (2017) EU statistics on income and living conditions (EU-SILC) methodology - material deprivation by dimension.
[http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/EU_statistics_on_income_and_living_conditions_\(EUSILC\)_methodology_-_material_deprivation_by_dimension](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/EU_statistics_on_income_and_living_conditions_(EUSILC)_methodology_-_material_deprivation_by_dimension),
 letöltés ideje: 2017.02.20.
- GÁBOS A. – SZIVÓS P. (2002): A jövedelmi szegénység alakulása, a gyermekes családok helyzete. In: Társadalmi Riport 2002. Budapest: TÁRKI. 42–59.
- HAVASI É. (2002): Szegénység és társadalmi kirekesztettség a mai Magyarországon. Szociológiai Szemle, 12 (4) 51–71.
- KSH (2017): A háztartások életszínvonala, 2017. Budapest
- LELKES O. (2003): „Kinn is vagyok, benn is vagyok...” A társadalmi kirekesztettség mérése az Európai Unióban és Magyarországon. Szociológiai Szemle, 13(4) 88–106.
- NÉMETH ZS. (szerk) (2015): A létminimum-számítás megújítása. Műhelytanulmányok 9. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal
- SZIVÓS P. (2005): Laekeni indikátorok. „Metod” Műhely, Budapest

Bordás Gabriella - Siposné Nándori Eszter

A munka világába történő integrációt segítő képzések: marginális munkaerőpiaci rétegek, képzések és átképzések a Miskolci Járásban

A tanulmány a közfoglalkoztatást és a munkaerő-piaci képzés rendszerét mutatja be az 1990-es évektől napjainkig Magyarországon, különös tekintettel a Miskolci Járásra, amit az országos átlagnál magasabb munkanélküliség jellemez. A kutatás során az interjúkészítés és a kérdőívezés módszerét alkalmaztuk. A kutatás fő célja volt, hogy aktuális helyzetképet kapjunk a munkaerő-piaci képzésekben résztvevőkről egy viszonylag magas munkanélküliséggel rendelkező térségben.

Kulcsszavak: munkanélküliség, közmunkaprogram, munkaerő-piaci átképzések

JEL-kód: J60, P 36

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.7>

Bevezetés

A munkanélküliség csökkentése és ezzel együtt a foglalkoztatási szint növelése mind az Európai Unió, mind a nemzeti foglalkoztatáspolitikai legfőbb célkitűzése. A probléma, hogy a két réteg nem tudja lefedni egymást. Egyre inkább jellemző, hogy a munkanélküliek képzetlenek, azonban a betöltetlen álláshelyek magas szintű tudást igényelnek. A kereslet és a kínálat eltérő szakmastruktúrával rendelkezik, így ez strukturális munkanélküliséget okoz. A magyar kormány legfőbb megoldásként létrehozta a közmunkaprogramot és a munkaerő-piaci átképzéseket, továbbképzéseket.

A tanulmány összefoglalja a közfoglalkoztatás és a munkaerő-piaci képzés rendszerét Magyarországon az 1990-es évektől napjainkig. A dolgozat a Miskolci Járásra koncentrál, hiszen ezt a térséget kiemelkedően magas munkanélküliség jellemzi. A kutatás során több interjút készítettünk, valamint egy 226 fős kérdőívet is sikerült kitölteni kormány megbízotti engedéllyel 2016 végén. Az adatok anonim módon kerültek elemzésre. A kutatás fő célja volt, hogy aktuális helyzetképet kapjunk a munkaerő-piaci képzésekben résztvevőkről egy viszonylag magas munkanélküliséggel rendelkező térségben.

A tanulmány fő kérdései a primer kutatásra specializálódtak: A kérdőívben résztvevők megítélése szerint mennyire hasznos az éppen folyó képzés? Mi motiválja őket a tanulmányaik befejezésében? A munka világában milyen tervük van a jövőre nézve?

Munkanélküliből foglalkoztatott

Amikor munkanélkülivé válik valaki, három út vezetheti vissza a munkaerőpiacra. Az első, hogyha valamilyen módon talál munkát, ami általában a szakmai tudáson, tapasztalaton, valamint a szerencsén és szimpátián múlik. A második, hogy közfoglalkoztatott lesz az ember, a harmadik pedig, amikor részt vesz egy munkanélkülieknek szóló továbbképzésen és sikeres vizsga utánvalószínű, hogy el tud helyezkedni. A három csoport közül kiemelten foglalkoztunk a közfoglalkoztatással, illetve a munkaerő-piaci képzések rendszerével, hiszen a tanulmány szempontjából a két téma fontos szakirodalmi háttere a primer kutatásnak.

A közfoglalkoztatás már az 1987-es évektől kialakulóban volt Magyarországon, de csak 1991-től működött szabályozottan. Ez a fajta foglalkoztatás egyik eszköze volt a rendszerváltás után kialakult munkanélküliség csökkentésének. (Bördös, 2014)

Magyarországon a közfoglalkoztatás három formában működött, melyek az elvégzett munka jellegében csak keveset különböztek egymástól, viszont a finanszírozásban és az irányító, felügyelő intézmény kilétében igen. Ez a három foglalkoztatási forma a közhasznú foglalkoztatás, közmunka és a közcélú munka volt. 2011. január 1-jén megújították a közfoglalkoztatás rendszerét, melynek eredményeképpen létre jött egy egységes

közfoglalkoztatás. Csak a 2016-os évre 340 milliárd forint a közfoglalkoztatásra tervezett teljes költségvetési keret. Ez a pénzösszeg a becslések szerint körülbelül 20–25 ezer közfoglalkoztatott elsődleges munkaerőpiacra kerülését segítette. (Scharle, 2015)

Az NFSZ megfogalmazása szerint a munkaerőpiaci képzés legfőbb célja a következő: „A munkaerőpiaci képzés -...- olyan foglalkoztatást elősegítő aktív eszköz, amellyel a munkanélküli vagy a munkaviszonyban álló, de munkanélküliséggel veszélyeztetett rétegek képzésével növelhető az elhelyezkedési esély, illetve a munkahely megtartása.” (NSZF, 2016)

Frey Mária szerint az első munkaerőpiaci képzés 1991-re tehető, amikor is az állam rájött, hogy a képzések elindításával még jobban csökkenteni lehet a munkanélküliek számát az országban. (Frey, 2002) A képzések célja sokrétű volt, melynek lényege, hogy a munkanélküliek és a várhatóan 1 éven belül munkanélkülivé válók esélyeit javítani kell, ezáltal a munkanélküliek száma csökkenhet. (ÁSZF, 2009)

Az első képzési programok monitoreredményei inkább a program sikertelenségére mutatott rá, mint sikerességére. 1993-ban készült az első hatásvizsgálati riport, melyet Martin Godfrey, Lázár György és Christopher J. O’Leary írt, aminek címe a Report on a Survey of Unemployment and Active Labour Market Programmes in Hungary. (A kiadvány megemlíti Borsod-Abaúj-Zemplén megyét is, mint az egyik olyan megyét, ahol a leggyorsabban emelkedett a munkanélküliek száma a rendszerváltás után.) A kutatás eredménye, hogy a képzésben résztvevők, a képzésben nem résztvevőkhöz képest, 19%-kal nagyobb eséllyel tudnak elhelyezkedni. (O’Leary, 1993) Ez azonban, a szakértők szerint egy rendkívül kedvezőtlen képet mutat be az elhelyezkedési arányokról. Az 1994–2000 közötti évek képzéseiből kikerülő munkanélküliek elhelyezkedési arányai sem kiemelkedők, hiszen egyik évben sem érték el az 50 százalékot. (Frey, 2002)

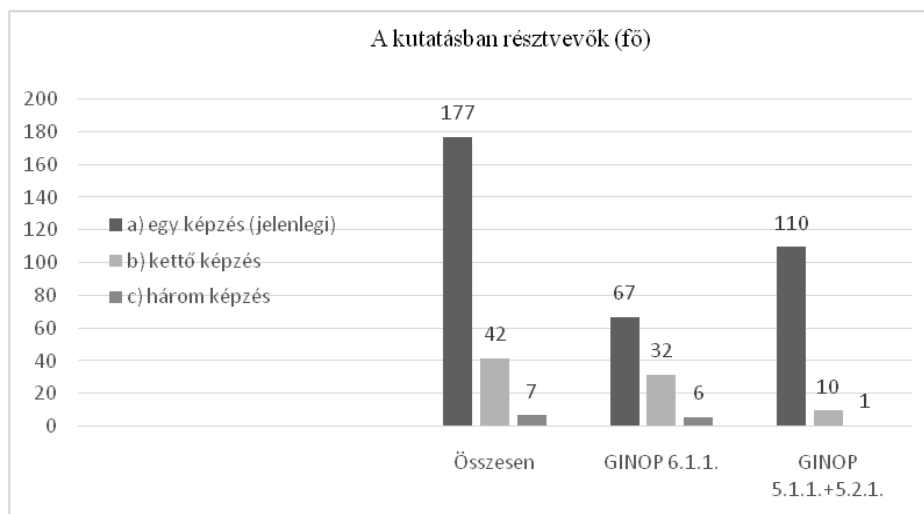
A szakképzések 2012. január elsejétől megújultak, ami a felnőttképzés jogszabályi háttér megújítását idézte elő, mely 2013. szeptember 1-jétől lépett hatályba. Ennek eredményeként a felnőttképzés 2013-tól már nem akkreditált, hanem engedélyezett tevékenység. Ez a törvény a magasabb minőségi követelmények biztosítása érdekében jött létre. Minden ezzel kapcsolatos feladat a Nemzeti Munkaügyi Hivatal hatáskörébe tartozik. A szakképzés finanszírozási rendszerét is jobban beszabályozták. A képzésekhez, illetve a képzési rendszer fejlesztéséhez felhasználható decentralizált keret fele-fele arányban lett felosztva. A támogatásokkal kapcsolatos pályázatokkal járó munkát az állami szakképzési és felnőttképzési szerv végzi, amiért a megnyert keretösszegnek az 1 százalékát kapják meg. (Cseres-Gergely & Varadovics, 2013)

A Miskolci Járásban képzésekben résztvevők jellemzői

A vizsgálat azokra az éppen folyó képzésekre vonatkozott, amelyekben a kérdőívet kitöltők részt vettek. Célja volt, hogy a képzésekről a válaszadók attitűdjét jobban megismerhessük. A következőkben a Miskolc Járási Foglalkoztatási Osztályban lévő két nagy pályázati körben készült kérdőív elemzéséből fogok bemutatni pár eredményt. Összesen 226-an töltötték ki a kérdőívet, 121-en a GINOP 5.1.1. és 5.2.1.-hez tartozók és 105-en a GINOP 6.1.1.-hez tartozók. A kitöltés mennyiségét kormány megbízói engedély korlátozta, ezért ez mindösszesen 8 képzési kurzus résztvevőivel anonim módon történt. A 8 kurzus a hegesztő, szociális gondozó és ápoló, ápolási asszisztens, 7-8. osztály felzárkóztató, logisztikai ügyintéző, vállalkozás és bérügyintéző, virágkötő és virág kereskedő, illetve a takarító kurzus.

A két pályázati körben van átfedés a kurzusokat illetően, hiszen a GINOP 5.1.1. és 5.2.1.-ben a takarító kurzuson kívül minden mást ki tudtam tölteni, a GINOP 6.1.1.-ben pedig a takarító, bérügyintéző, valamint a szociális gondozó és ápoló képzés résztvevőivel sikerült ezt megtenni, mivel más hasonló kurzus nem volt.

Az 1. ábrán a létszám megoszlása figyelhető meg a pályázatokban, valamint, hogy a résztvevők eddig hány munkaerő-piaci képzésre jártak.

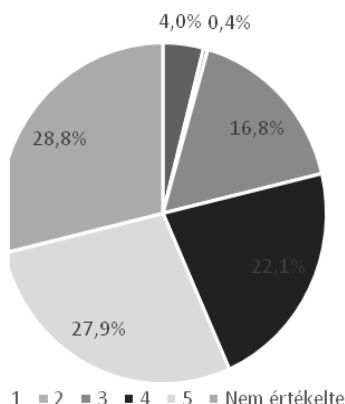


1. ábra: A kutatásban résztvevők (fő)

Forrás: saját szerkesztés

Megállapítható, hogy a megkérdezettek 78%-a még csak egy, azaz a jelenlegi képzésen vett részt, ami egy nagyon jó arány. 19% a jelenlegi képzéssel együtt két képzésen vett eddig részt és csak 3% vett részt három képzésen. Fontos kiemelni, hogy a két, illetve három képzésben részt vett személyek szinte csak a közfoglalkoztatottaknak kiírt képzésbe tartoznak. Így megállapíthatjuk, hogy a képzési rendszer csak keveseket enged újra részt venni képzésekben, mivel a megkérdezettek majdnem 80%-a most vesz részt először munkaerőpiaci képzésben. Az érem másik oldalán lévő 22%-nál nem érvényesül az az elgondolás, hogy a már elvégzett képzés segítségükre volt a munka világába való visszajutásban. Ennek az okát nehéz megfejtetni. A kérdőívekből csak arra tudtam következtetni, hogy a kitöltők nagy százaléka érdektelen arra nézve, hogy mihez fog kezdeni a jövőben. Ezt a magas százalékkal rendelkező alacsony iskolai végzettség és a jövőre vonatkozó kérdések meg nem válaszolása bizonyíthatja. Emellett az interjúkban résztvevő, Foglalkoztatási Osztálynál dolgozó személyek is megemlítették, hogy a képzésekben résztvevők érdektelensége és motivációhiánya igen magas. A 2. ábrán a képzések hasznosságára irányuló kérdés elemzése látható.

A képzések hasznossága
(1=nemhasznos, 5=nagyon hasznos)



2.ábra: A képzések hasznossága.

Forrás: saját szerkesztés

Sokan nem válaszoltak, de akik igen, azok magas százalékban nagyon hasznosnak tartják a képzéseket. Valamint a 4-est és 3-ast karikázók is nagy létszámmal vannak, ezért összességében elmondható, hogy a képzésben résztvevők hasznosnak tartják a képzéseket. Az összesített átlag is ezt bizonyítja, hiszen az 3,98. A megkérdezettek közül 204-en azt válaszolták, hogy a jelenleg futó képzésben szeretne elhelyezkedni - ha sikerül a vizsgája -, 20-an nem-et válaszoltak és csak 2-en tartózkodtak. Ez pozitív jövőképet adhat számunkra. A képzés elvégzésében az emberek 62%-át a megélhetési, anyagi okok motiválják, 33%-át az elismerés és a tudás megszerzése. 3%-a csak azért csinálja, mert kötelező és plusz bevételi forrás, 4%-a egyéb okok miatt végzi el, és ugyancsak 4%-a nem nyilatkozott.

A motivációfelméréshez kétmintás hipotézisvizsgálatot végeztünk, ahol azt feltételeztük, hogy a munkanélküliek magasabb arányban motiváltak abban, hogy a képzés segítségével elismertebbek legyenek a társadalomban, mint a közfoglalkoztatottak. Ez azért lenne lehetséges, mivel feltételezésem szerint a közfoglalkoztatottaknak a képzés előtt is volt munkája, ezért biztosabbnak érezhetik a pozíciójukat, mint a munkanélküliek. A számításhoz szükséges alapvető adatok az 1., az eredmények pedig a 2. táblázatban láthatók.

1.táblázat: A kétmintás hipotézisvizsgálat számításához szükséges alap adatok

H_0 :	$P_m - P_k \geq 5\%$
H_1 :	$P_m - P_k < 5\%$
Szórás:	0,06

Forrás: Kérdőív alapján, saját számítás

A H_0 szerint a munkanélküliek (P_m) több mint vagy pontosan 5%-kal magasabb arányban végzik a képzést az elismertség miatt, mint a közfoglalkoztatottak (P_k). A H_1 pedig ennek az ellentétje, tehát a munkanélküliek kevesebb mint 5%-kal magasabb arányban végzik a képzést az elismertség miatt, mint a közfoglalkoztatottak. A számítások a következő eredményeket adták.

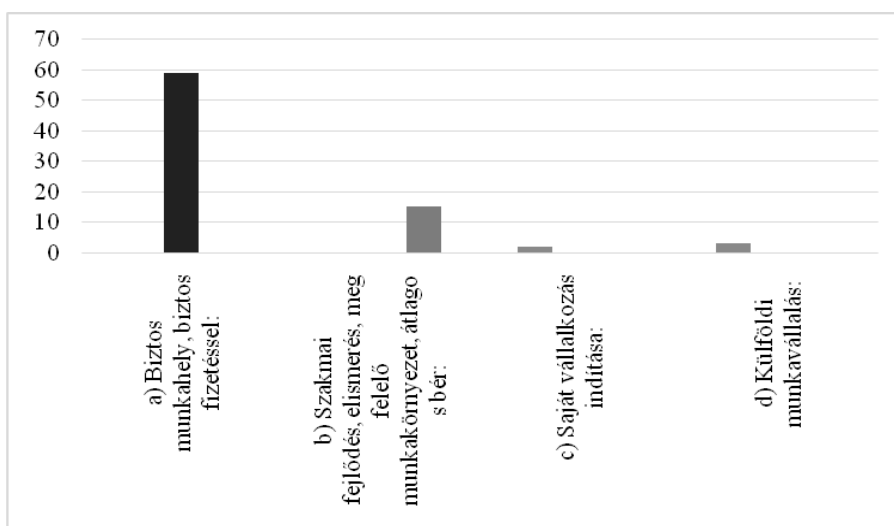
2. táblázat: A kétmintás hipotézisvizsgálat eredményei

Próbafüggvény számított értéke.	1,85
Kritikus alsó érték	-1,65

Forrás: Kérdőív alapján saját számítás

Mivel a próbafüggvény számított értéke a kritikus alsó értékénél magasabb, ezért el kell, hogy fogadjuk a H_0 -t, tehát a munkanélküliek több mint 5%-kal magasabb arányban végzik a képzést az elismertség miatt. Ez számomra a kérdőív eredményeire hivatkozva egy ok miatt tudható be. Mivel a közfoglalkoztatottak között van olyan, aki már többször is volt képzésben és valószínű, hogy már több hónapja van közfoglalkoztatásban is, ezért magasabb lehet a „reményvesztettek” aránya. Reményvesztett alatt itt olyan embereket értek, akik már több képzésen is részt vettek, de mégsem sikerült elhelyezkedniük.

Elszomorító eredmény, hogy a válaszadók 40%-a egyáltalán nem rendelkezik semmilyen munkatapasztalattal. (A megkérdezettek 3%-a nem válaszolt erre a kérdésre.) Ijesztő belegondolni, hogy ebből minimum 26 fő a 25-45 éves korosztályba tartozik. Az utolsó kérdésre összesen 79-en válaszoltak a 226-ból (3. ábra).



3. ábra: Jövőbeni tervek megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

A számok alapján az emberek legfőbb célja tehát a biztos munkahely és fizetés, majd a szakmai fejlődés, a külföldi munkavállalás és utolsó sorban a saját vállalkozás indításának gondolata.

Összefoglalás

A cikk elején röviden olvashattunk a munkaszerzés három útjáról, melyek az önerőből megvalósuló elhelyezkedés, közfoglalkoztatásba való bekerülés és a munkaerő-piaci képzéseken való részvétel.

Magyarországon a közfoglalkoztatás három formában működött egészen 2011. január 1-ig, amikor megújították a rendszerét, melynek eredményeképpen létre jött egy egységes közfoglalkoztatás. A közfoglalkoztatásra tervezett teljes költségvetési keret 2016-ban 340 milliárd forint, ami szinte egy sokkoló mennyiség. Ez a pénzösszeg a becslések szerint

körülbelül 20–25 ezer közfoglalkoztatott elsődleges munkaerőpiacra kerülését segítette (Scharle, 2015).

A közfoglalkoztatás rendszerének ismertetése után a munkaerő-piaci képzésekről írtam röviden. Bemutatásra került, hogy a rendszer hivatalosan az 1994-es évektől lett strukturálisan jól kialakítva. A képzés elindulása nagy sikernek örvendett, de miután publikálásra kerültek az első monitoreredmények, megcsappant a jelentkezők száma. Ez azonban csak egy pár évig tartott, hiszen 2002-ben újra a legnépszerűbb munkaerő-piaci aktív eszközök közé lett sorolva a képzés (Frey, 2002). Manapság nem annyira tekinthetők népszerűnek, mint a bevezetésekor voltak, hiszen a monitoreredmények még mindig 50% alatt vannak. 2003-tól 2011-ig több változás is bekövetkezett a képzési rendszerben. 2003-ban megalakult az Országos Felnőttképzési Tanács, valamint létrejött egy bérezési és finanszírozási változás is, illetve a képző központok korszerűbbé váltak. 2010-ben megszabták, hogy a munkanélküli két lehetőség közül is választhat, ha sikerül képzésben részt vennie. Az egyik, amikor a Miskolc Járási Foglalkoztatási Osztály által meghirdetett szakirányokban jelentkezik csoportos képzésre, valamint amikor maga keres az általa elképzelt és az állami foglalkoztatási szolgálat által elfogadott intézményt és képzést (Frey, 2010).

A kutatásunk a B.-A.-Z. Megyei Kormányhivatal Miskolc Járási Foglalkoztatási Osztályban lévő munkaerő-piaci képzésekben regisztrált személyeivel sikerült véghez vinni, melynek fő célja, hogy a válaszadók attitűdjét jobban megismerhessük. A kérdőívet összesen 226-an töltötték ki, melyből 121-en a GINOP 5.1.1. és 5.2.1.-hez tartozók és 105-en a GINOP 6.1.1.-hez tartozók. A kitöltés mennyiségét kormány megbízói engedély korlátozta, ezért ez összesen 8 képzési kurzus résztvevőivel anonim módon történt meg. Megállapítható, hogy a megkérdezettek 78%-a még csak egy, azaz a jelenlegi képzésen vett részt. 19% a jelenlegi képzéssel együtt két képzésen vett eddig részt és csak 3% vett részt három képzésen. Megnyugodhatunk, hogy a képzési rendszer csak keveseket enged újra részt venni képzésekben, mivel a megkérdezettek majdnem 80%-a most vesz részt először munkaerőpiaci képzésben. A megkérdezettek körében csak kevesen rendelkeznek jövőképpel és szintén kevés ember érdeke, hogy a képzés által egy magasabb társadalmi szintre jusson. Ezt az interjúban résztvevők tapasztalatai is bizonyítják. A kitöltők 57%-ának a legmagasabb iskolai végzettsége az általános iskola. 21%-nak a szakközépiskola, 19%-nak a gimnázium, 2 %-a rendelkezik egyetemi végzettséggel és 1%-a nem adta meg. Ezért megállapítható, hogy a továbbképzés szükséges ezen társadalmi rétegnek. A képzés elvégzése azonban nem feltétlenül garantálja a magasabb elhelyezkedési arányt, sem pedig a személyiség formálódását. A kérdőívek által azt állapítottam meg, hogy a legnagyobb probléma az emberek hiánymotiváltsága, és hogy nincs megfelelő munka a szellemi képességeikhez mérten.

Köszönetnyilvánítás

"A cikkben/előadásban/tanulmányban ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg"

Irodalomjegyzék

- ÁSZF. (2009. április 25.). Tájékoztató az „Út a munkához” program céljairól és feladatairól. A Nemzeti Közfoglalkoztatási Szolgálat honlapja.
http://internet.afsz.hu/engine.aspx?page=full_utamunkahoz; utolsó megtekintés: 2016. 10. 18.
- BÖRDŐS K. (2014). A közfoglalkoztatás intézményi környezete - történelmi áttekintés. In F. K.-V. (szerk.), Munkaerőpiaci tükrök 2014.

- CSERES-GERGELY ZS. – VARADOVICS K. (2013). A munkapiaci szakpolitika eszközei, 2012. szeptember – 2014. január. In F. K.–N. (szerk.); Munkaerőpiaci Tükör 2013.
- FREY M. (2002). A munkaerőpiaci politika jogszabályi és intézményi környezetének piacgazdasági fejlődésének története. In F. K. (szerk.), Munkaerőpiaci Tükör 2002.
- NSZF. (2016). Információk képzési támogatást kérőknek. Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat honlapja.
http://nfsz.munka.hu/engine.aspx?page=allakeresoknek_informaciok_tamogatast_keroknek; utolsó megtekintés: 2016. 10. 19.
- O'LEARY, M. G.-L.-C. (1993. 10 18.). Report on a Survey of Unemployment and Active Labour Market Programmes in Hungary. Upjohn research honlapja. Forrás: <http://research.upjohn.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1058&context=confpapers>; utolsó megtekintés: 2016. 10. 19.
- SCHARLE Á. (2015). A munkapiaci szakpolitika eszközei (2015. május – 2016. március). In B. Z.-F. (szerk.), Munkaerőpiaci Tükör 2015.

Masa Beáta – Alexa Mariann

A miskolci Bosch új generációs toborzást támogató eszközei

2018-ban a miskolci Bosch munkaerő toborzása jelentős átalakuláson ment keresztül. A háttérben napjaink változó üzleti környezete, a vásárlási szokások drasztikus változása, az új generációk megjelenése a munkaerőpiacon és a piaci szereplők agresszív marketing stratégiája áll, miközben gyárunk mérete és összetettsége folyamatosan nő. Az innovációban és egyéb üzleti alkalmazásokban már nem elég gyorsan reagálni. Hasonlóan a versenysportokhoz, előre kell látni a versenytársak illetve a piac mozgását, és ennek alapján kell cselekedni. Ez a gyors és intelligens reagálókészség - az ún. Agilitás (Agility) - egyre inkább különbséget jelent siker és kudarc között. Ez az, ami megalapozta az elmúlt év során meghozott döntéseinket. Miskolc város legnagyobb foglalkoztatójaként folyamatosan jelen vagyunk a munkaerőpiacon, ugyanakkor úgy éreztük, hogy a felgyorsult világban nekünk is fel kell gyorsítani és modernizálni felvételi folyamatunkat. A toborzás terén megvalósított átalakítás során a Bosch global alapelvét vettük figyelembe: ez a „Candidate first” filozófia, vagyis a „jelölt az első”. Ezt az elvet követtük a toborzási folyamat fejlesztésekor az első lépésektől az utolsóig, vagyis a brandépítéstől és hirdetésektől, a felhő alapú ATS (Application Tracking System) rendszer kiépítésén, és az újszerű interjútechnika kialakításán keresztül a visszajelzésig és onboarding folyamatig.

Kulcsszavak: munkaerő, toborzás, módszerek

JEL-kód: F16, J21

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.8>

War for talents

Ma már nem az a kérdés, hogyan találjuk meg a tehetségeket, sokkal inkább az, hogyan vonzzuk be őket. A „*War for talents*” idejét éljük, valódi harc alakult ki a versenytársak között a legjobb jelöltekért, miközben tudjuk, hogy pont a legkiválóbbak azok, akik nem jelentkeznek bármilyen hirdetésre, nem akarnak mindenáron váltani, pláne nem akárhová. Mindezt nemcsak a ma tapasztalható munkaerőhiány generálja, hanem az újabb generációk megjelenése is a munkaerőpiacon.

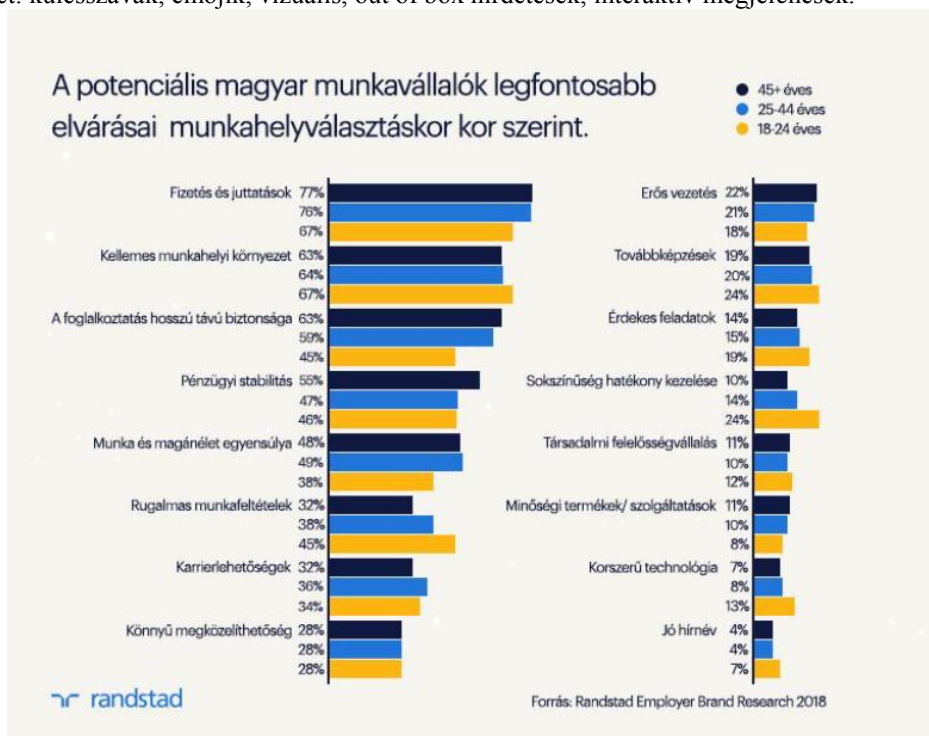
Márpedig a cégek nagy többségben velük találkoznak szellemi toborzásaik során. Mint említettem, az igazán kiemelkedő tehetségeket nehéz elmozdítani, ezért, hogy kitágítsuk a munkaerőpiacot, jó stratégia lehet a következő: ha a legjobbat nem tudod megtalálni vagy elkötelezni, vegyél fel egy kezdőt, aki a legjobb lesz. Éppen ezért ma már egyre általánosabb, hogy a cégek maguknak nevelik ki szakembereiket nem sajnálva időt, pénzt és energiát.

Napjainkban az első Z generációsok hagyják el az előadótermeket és korántsem azokkal az elvárásokkal, mint korábbi társaik. Ők egészen másképp nőttek fel, több lehetőséggel találkoztak, technológiai innovációba születtek, ezáltal globális gondolkodást sajátítottak el, miközben megszokták, hogy folyamatos ingerek érik őket. Éppen ezért igénylik is azt. Mindezek miatt óriási önértékeléssel fognak hozzá az álláskereséshez. Egyes kutatások szerint 55 %-uk kifejezetten vezető akar lenni 1-2 éven belül, vagy saját startup céget alapítani.

Általában a jelöltek két szempont szerint döntenek egy-egy ajánlattal kapcsolatban: a racionális szerint a fizetés és feladatok dominálnak, míg az érzelmi szerint sokkal inkább a munkaközösség, a vezető személyisége, vagy éppen a munkahelyi környezet (*1. ábra*).

Az új generáció egyértelműen az utóbbira szavaz. Fontos számukra a szakmai kihívás (pl. érdekes projektekben és képzéseken szeretnének részt venni), a karrierlehetőség vagy a cég küldetése, de döntően a jó irodai légkör és kapcsolatok, a munka-magánélet egyensúlya, illetve a megbecsülés, leginkább a gyakori visszajelzés igénye a legfontosabb. Instant reakciók között szocializálódtak ugyanis. Ha feltesznek egy képet a közösségi oldalra, azonnal várják a visszajelzést. Ugyanilyen azonnali reakciót várnak minden megnyilvánulásukra, az élet minden területén, így

a munkahelyükön is. Megjegyzem a toborzási hirdetések és brand megjelenések során is szintén ezekre a közösségi médiából vett szokásaikra kell alapoznunk, ha fel kívánjuk kelteni érdeklődésüket: kulcsszavak, emoji, vizuális, out of box hirdetések, interaktív megjelenések.



1. ábra: A potenciális magyar munkavállalók elvárásai munkahelyválasztáskor kor szerint.

Forrás: <https://www.randstad.hu/sajtokozlemenyek/randstad-hirek/ezek-a-vallalatok-iden-a-legvonzobb-munkaltatok/>

HR marketing

Ha röviden akarjuk megfogalmazni, mi is a toborzás célja, akkor talán ezt mondhatjuk: célja, hogy felkutassa és a munkaerő kiválasztásához biztosítsa a megfelelő választékot annak érdekében, hogy minél több valóban potenciális jelentkező közül lehessen majd megfelelő munkatársat választani. Tehát nem elég a mennyiség, fontos a jelentkezők minősége is! Azzal ugyanis, hogy nem alkalmas jelentkezők tömegét zúdíttuk egy adott pozícióra, csak tovább lassítjuk a belső folyamatokat, nem mellesleg a hirdetési büdzsét is pazaroljuk. Ugyanez az eredmény azonban akkor is, ha elérjük ugyan a kívánt jelentkezéseket, viszont nem kezeljük azokat megfelelően.

Nem hiába hangoztatjuk egyre inkább, hogy a toborzás és marketing napjainkban szorosan összefügg. Divatos szóval élve *HR marketing*ről beszélünk, mert ugyanolyan elméletet és eszközöket alkalmazunk, mint marketinges kollégáink.

Egy álláshirdetés megfogalmazása és célcsoporthoz eljuttatása semmiben nem különbözik egy termék hirdetésétől. Ugyanolyan sales-es eszközöket kell alkalmaznunk, ha valóban attraktív job ad-et kívánunk létrehozni, sőt maguk a HRes és szakmai interjúztatók is mint salesmanek „adják el” a pozíciót, a csapatot, a vállalatot az interjú során. Tovább megyek, a karrieroldal felépítése is pont úgy kell működjön, mint egy webshop. Egyszerűen kezelhető, jól elrendezett felületre van szükség, ahol minden végső soron egy irányba mozdítja a felhasználót, esetünkben a „Jelentkezem” gombra. Végül ne feledjük, a jelentkezésekre adott visszajelzést és pre-onboardingot

is a munkavállalói márkaépítés egy eszközének kell tekintenünk, éppen ezért szarvashiba elhanyagolni.

Ezekre a sarkalatos kérdésekre egyszerre ad választ a magyarországi Bosch által 2018 elején bevezetett - TalentHubra keresztelt - webalapú toborzási rendszer. Segítségével kiaknázhatjuk a digitális transzformáció előnyeit, követjük az aktuális munkaerőpiaci trendeket, miközben megvalósítható a költséghatékonyabb **adat vezérelt toborzás**. Legnagyobb előnye viszont a **pozitív jelöltélmény** biztosítása. A következőkben e két terület HR folyamatokra gyakorolt hatását fejtem ki bővebben.

Adat vezérelt toborzás

„*You can't manage what you can't measure.*” Vagyis amit nem tudsz mérni, azt nem is tudod irányítani. (www.business.linkedin.com)

Az adat vezérelt toborzás nem más, mint a megfelelő információk, adathalmazok által létrehozott stratégia ahhoz, hogy a megfelelő jelölt a megfelelő pozíciót betöltse. Célja a szűkös toborzási költségek optimális felhasználása. (www.resources.workable.com)

Az adat vezérelt toborzás előnyeit kihasználva rávilágíthatunk olyan fontos kérdésekre, mint:

- Mi a toborzási folyamat szűk keresztmetszete, miért tart sokáig?
- A jelöltélmény hány %-ban pozitív?
- Mely forrásokból, milyen arányban érkeznek a jelentkezések?
- Mennyi időt vesz igénybe egy-egy pozíció betöltése?
- A munkatársajánlások hány %-a marad tovább a cégnél, mint a kívülről toborzott kollégák?
- Mely demográfiai településeket érdemes egy toborzási kampányban megcélozni?
- Mi az, amiért leginkább felmondanak a munkatársak?
- Az interjú alanyok hány %-a felel meg az interjúkon?
- Hányan látogatják a cég karrieroldalát a megfelelő régiókból?

Az online történő toborzásmarketing eszközök lehetővé teszik az ilyen és ehhez hasonló adatok gyűjtését és kiértékelését, ami azért is hasznos, mert viszonylag rövid idő alatt kiderül, hogyha egy módszer nem működik, így leállhatunk a „marketing büdzsé égetésével”, másrészt a kedvező irányt felerősíthetjük, esetleg újakat vezethetünk be.

Jelöltélmény

A jelöltélmény magába foglalja az állásra jelentkezés, visszaigazolás, interjúztatás, beléptetés folyamatát egészen addig a pontig, míg a jelölt a cég munkatársává válik.

Amíg régebben számos cégnél általános volt, hogy egy nem megfelelő jelölt esetében nem érkezett válasz a munkáltatótól, mára már ez szarvashibának számít.

Számos kutatás támasztja alá, hogy a jelöltek kb. 95%-a jelentkezne újra ugyanahhoz a céghez, ha pozitív élmények érték a kiválasztás során, sőt ajánlaná ismerőseinek is azt. Háromnegyedük mesél a tapasztalatairól családjának és barátainak, mi több, 50%-uk a közösségi médiában is ki posztolja azt. Nem mindegy azonban, hogy mit! A több jelentkező ugyanis, több felvett munkatársat generál, ami pedig szakképzettebb és minőségibb munkaerőt jelent, így végső soron csökkenthetjük a toborzási költségeket. A pozitív jelöltélmény a lehetséges munkatársakat a cég márkája iránt elkötelezetté és lojálisá teszi, ami a vállalat más területeire is pozitív hatással lehet.

Néhány kulcselem, ami elengedhetetlen a jó jelöltélmény kialakításához:

- Világos, érthető, de egyben érdekes, különösen figyelemfelkeltő álláshirdetés.
- Transzparens toborzási folyamatok. Az egyik legfrusztrálóbb érzés a jelölt számára, ha nem tudja, hogy éppen milyen stádiumban van a kiválasztási folyamatban, éppen ezért a rendszeres visszaigazolás kiemelten fontos.

- Könnyen kezelhető karrier oldal és egyszerű jelentkezés.
- Folyamatos kommunikáció, mert átlagosan 2-3 hónap is eltelhet a jelentkezéstől a munkába állásig.
- Helyes interjúztatás. Ezt a pontot kicsit bővebben is kifejtem alább, mert ennél az állomásnál is bevezetett a miskolci Bosch idén egy lényegi változást, egy teljesen **újszerű interjútechnikát**.

Abból a feltevésből indultunk ki, hogy szervezetünk alapegységei az önállóan, eredményesen dolgozó és egymással jól együttműködő csapatok. Egy együttműködő, sikeres csapat tagjai pedig közösen döntenek arról, hogy ki csatlakozzon hozzájuk. A toborzás terén bevezetett újításunk, egy speciális csoportos interjútechnika ezt támogatja.

Lényege, hogy a korábbi hagyományos gyakorlattal ellentétben a toborzás minden lépéséért az adott keresésre összeállított csapat (Hiring Team) felel a profilalkotástól a döntésig. A csoport kötelező résztvevője a jelölt leendő vezetője és egy HR-es kolléga. Mellettük meghívunk olyan munkatársakat, akivel a jelölt egy csapatban fog dolgozni (azonos vagy magasabb szinten).

A pályázó számára ez rendkívül előnyös, mert lerövidül a kiválasztás, hiszen egy időben találkozhat minden releváns döntéshozóval. Egyben megismerheti a leendő csapatot, többretegű információt kap, akár részletekbe menő kérdéseket tehet fel, hiszen olyan is részt vesz az interjún, aki teljes mértékben kompetens a meghirdetett pozícióra vonatkozó valós mindennapi tevékenységekben. A csoportos interjútechnika a beillesztés folyamatát is nagyban segíti, hiszen az, hogy a jelölt az interjú során megismeri a csapat egy részét, előmozdítja, hogy gyorsan integrálódjon, és mielőbb a csapat tagjának érezze magát.

A csoportos interjútechnika lényege, hogy egy barátságos, közvetlen légkört teremtsünk, és ne a szó hagyományos értelmében vett interjúélménnyel távozzon a pályázó, hanem egy kötetlen, jó hangulatú, kétoldalú beszélgetés emlékével. Teljesen újszerű, amivel eddig, más vállalatnál még nem találkoztak pályázóink, mindez megerősíti abban, hogy velünk, abban a bizonyos csapatban képzelje el további karrierjét.

A miskolci Bosch HR osztálya komoly erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy a jelölt - még ha nem is megfelelő az adott pozícióra - jó élményekkel távozzon. Talán apróságnak tűnik, de rendkívül jó benyomást tesz, hogy a kollégák vízzel, kávéval, csokoládéval kínálják az interjú alanyt, ezzel is törekedve arra, hogy minél barátságosabb légkört generáljanak, melyben miközben a pályázó jól érzi magát, az interjúztatók is a lehető legtöbb információt tudhatják meg róla a legjobb döntés meghozatala érdekében.

A hirdetés megfogalmazásától a „nyertes” jelölt kiválasztásáig egy cél lebeg előttünk: mindenki, akivel kapcsolatba kerülünk a kiválasztási folyamat során, az pozitív tapasztalatai alapján csak és kizárólag a Boschnál akarjon dolgozni.

A meglévő dolgozók szemszögéből nézve is pozitív az új technika fogadtatása. A Hiring Team tagjai egyrészt presztízsnak érzik a csoportban való részvételt, másrészt nagyra értékelik, hogy joguk van beleszólni a döntésbe, hogy kivel szeretnének a jövőben együtt dolgozni, sőt maguk választhatják ki akár leendő vezetőiket! Megértették, hogy részvételükkel, minden megnyilvánulásukkal és viselkedésükkel a közös, Bosch értéket kell képviselniük, mint nagyköveteknek, és mindezt megtiszteltetésnek tekintik és örömmel valósítják meg.

A TalentHub ATS (Application Tracking System) kiépítése

A Bosch esetében a rengeteg jelentkező és munkatárs miatt elengedhetetlen, hogy egy olyan szoftver segítse a folyamatokat, mellyel elérhető mindkét fentebb részletezett cél, egy könnyen követhető és transzparensen vezethető toborzási és kiválasztási folyamat.

A célunk az volt, hogy egy olyan rendszert hozzunk létre, lehetőleg globálisan, ahol megvalósul az a tétel, hogy a „jelölt az első”. Kiemelt célunk volt, hogy kialakításánál figyelembe vegyük a jelölt perspektíváját is, és bármilyen változást csak akkor valósítsunk meg, ha számára az egy pozitív változás lenne. Erre nem lett volna lehetőségünk egy új, modern és jól működő ATS

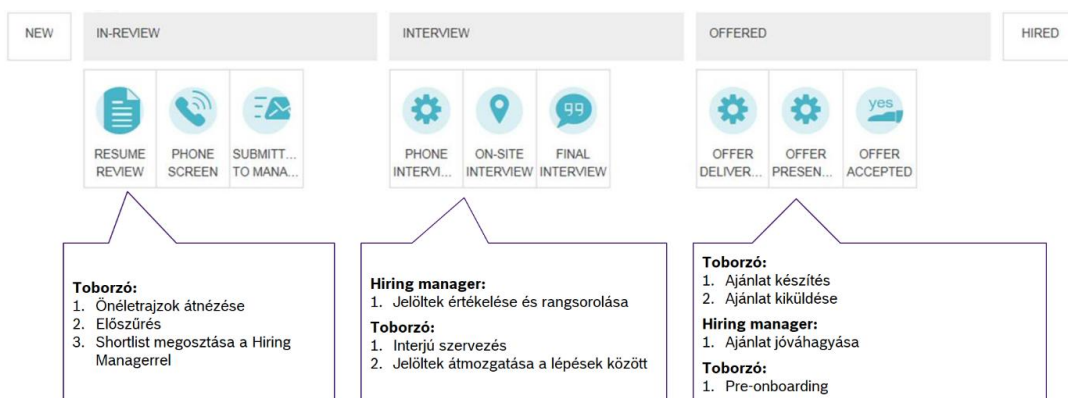
(Application Tracking System) nélkül, ezért a Bosch csoport az első országokban 2017-ben, a Bosch Magyarország pedig 2018 elején bevezette a „TalentHub”-nak keresztelt felhő alapú alkalmazást. A TalentHub egy innovatív és könnyen kezelhető, felhasználó-barát rendszer. Az elődeihez képest sokkal könnyebb integrálni számos álláshirdetési portállal, marketing rendszerrel, és a kor egyik legfontosabb eszközével, a közösségi média különböző platformjaival is képes kapcsolatot kiépíteni. Miután kialakítottuk a megfelelő rendszert, meg kellett vizsgálni, hogyan fogja ez megváltoztatni a cégcsoport, ezzel együtt a Bosch Magyarország toborzási kultúráját. Voltak megfogalmazott céljaink, amelyek mentén szerettük volna átalakítani a folyamatot. Az első és legfontosabb célunk a „*jelölt az első*” tétel megvalósítása volt. Az egyik legnagyobb kihívás, amivel szembesültünk, hogy kiemelten jó első benyomást tegyünk már akkor, amikor a jelölteket megkeressük, lehetőleg olyan célzott üzenetekkel, ami az ő célcsoportjuknak megfelelő.

Azt gondoljuk, hogy a jelöltek számára a legfontosabb az egyszerűség és a felhasználói élmény. Sikertől elrövidítünk azt, hogy ha valaki szeretne pályázni hozzánk, akkor azt 5 kattintással, mindössze 30 másodperc alatt meg tudja tenni, akár mobil eszközről is, ami a rendszer bevezetése előtt sokkal hosszabb időt vett igénybe.

A második célunk egy „*felhő alapú alkalmazás*” bevezetése volt. Fontos volt számunkra, hogy egy olyan toborzási folyamatot alakítsunk ki, amivel ha egy jelölt Kinából, az Egyesült Államokból, Németországból vagy Magyarországról jelentkezik, akkor ugyanazt az élményt kapja és ugyanazokon a lépéseken menjen keresztül. Ezáltal sikerült egy egységes folyamatot kialakítani. A harmadik és egyben legnagyobb kihívást jelentő célunk, egy új gondolkodásmód kialakítása volt, melynek alapköve az, hogy „*a toborzás közös feladat*”. Egy olyan transzparens rendszert sikerült kiépíteni, ahol pontosan nyomon követhető és a munkatársat kereső vezető számára elérhető, hogy milyen felületen hirdetünk egy adott pozíciót, éppen hány jelölt érkezett a hirdetésekre, vagy hogyan áll egy pozíció betöltése. A jelöltek szempontjából is hatalmas változás a korábbiakhoz képest, hogy egy felületen keresztül nyomon követhetik, hogy a kiválasztási folyamat melyik lépésénél tart a pályázatuk. Minden változásról kapnak értesítést és sokkal egyszerűbben kommunikálhatnak velünk azon keresztül.

A TalentHub nevű toborzási szoftver működése

A TalentHub felhőalapú rendszere lefedi a legfőbb toborzási folyamatokat az álláshirdetés feladásától az interjúszervezésen keresztül egészen a jelölt kiértékeléséig (2. ábra). Transzparens jelölt, toborzó és hiring manager számára is. Általa egyszerűvé válik a jelöltellenőrzés és -értékelés, állások és jelöltek megosztása, a rendszeres kommunikáció és a visszajelzés is.



2. ábra: Toborzási folyamat TalentHubon keresztül

Forrás: RBHU_HIRING MANAGER_Training material.pptx

Az egyes jelöltek profilján pedig minden egyes változtatás naplózásra kerül, az interjúra való behívás, ki és hogyan értékelte, milyen döntés született (3. ábra).

Dale Cooper
System Designer / Architect at Xinosys Co., Ltd.
San Francisco, California, United States
555-555-5555
test@gmail.com

Messages | Reviews (1) | Reject | Invite | Notes | Offer | More

Experience

- Apr 2007 - Current**
System Designer / Architect
Xinosys Co., Ltd.
*Collected and analyzed requirements of international trading company.
*Designed domain model and survey system architect / framework.
*Implemented international trading system using ExtJS / Servlet / EJB / JDBC on show more
- Mar 2005 - Apr 2007**
Software Engineer; Junior Project Manager
Co., Ltd.
Jih Sun financial holding *Developed yield rate inquiry system using ASP.NET, C# and MS SQL.
*Developed asset and liability system using ASP.NET, C# and MS SQL.

SOFTWARE DEVELOPER
From Dice on 22-Dec-2015
★★★★★

RESUME REVIEW
In Review
NEW IN REVIEW INTERVIEW OFFERED HIRED

Attachments
Resume

Assessments
Background Check BROWSE
Behavioral Assessment BROWSE

3. ábra: TalentHub jelölt adatlapja

Forrás: RBHU_HIRING MANAGER_Training material.pptx

A **Hiring Team** előzetes megalkotásának funkciója rengeteg felesleges telefonhívást és emailezést spórol meg a toborzónak, hiszen a jelentkező jövődöbéli felettese automatikusan értesül a felvételi eljárás menetéről, látja az összes jelentkezőt, értékelheti őket, illetve követheti, hogy kik vannak/ voltak behívva interjúra, illetve ki, milyen értesítést, akár ajánlatot kapott (4. ábra). A szoftverben lévő pozíciók teljesen transzparenssek a Hiring Team számára, így a munkatársak megismerhetik egymás véleményét is a jelöltekről, akár egy kommentet a közösségi médiában.

SmartRecruiters JOBS PEOPLE MARKETPLACE ANALYTICS Search People Create a Job

Customer Support Representative
San Francisco, CA • REF5G • http://smrtr.io/0TvZAw
Published • 13-Apr-2016 • Status: OFFER

NEW 2 IN-REVIEW 1 INTERVIEW 1 OFFERED 4 ALL ACTIVE LEADS WITHDRAWN REJECTED

SOURCING PEOPLE ACTIVITY JOB AD JOB DETAILS HIRING PROCESS

At-A-Glance
6 DAYS OPEN 4 CANDIDATES 2 INTERVIEWED 1 SPENT

Candidates By Source
4
Job Boards 2 Referrals 1 Organic 2 Recruiters 1

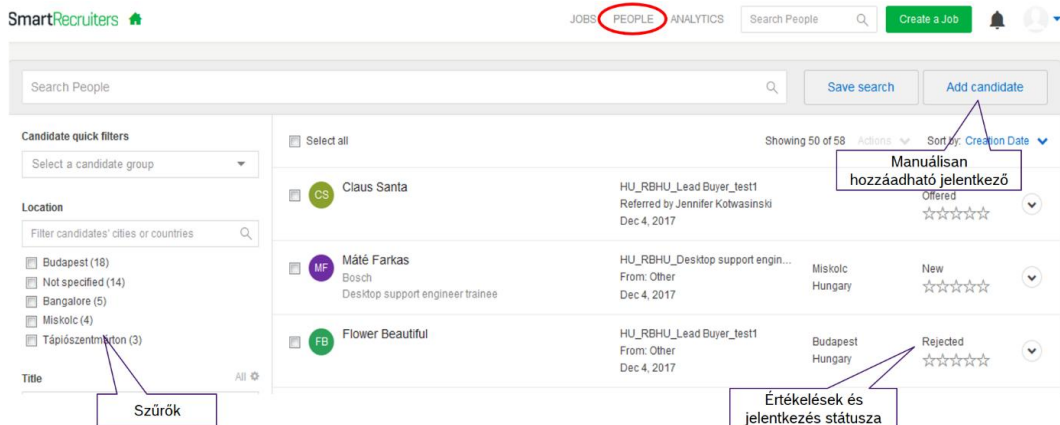
Top Candidates
Skip Storm Offered
Marie Clark Interview

4. ábra: TalentHub pozíció képernyő

Forrás: RBHU_HIRING MANAGER_Training material.pptx

A TalentHub lehetőséget ad a **közvetlen álláshirdetésre** is. A hirdetés gombra kattintva – akár egy webshopban – a már leszerződött partnereinktől megvehetjük a hirdetést különböző konstrukciókban. Emellett meg tudjuk osztani azt saját LinkedIn és Facebook profilunkon, vagy akár emailben elküldeni kollégáinknak, ismerőseinknek.

A szoftver egy **komplex adatbázist** hoz létre, ami lehetőséget ad keresésre a céghez addig beérkezett összes jelentkezésből, így könnyen lehetőségünk van pl. „remarketing”-et alkalmazni, vagyis a már rendszerben lévő elutasított jelentkezőket egy új nyitott pozícióra csábítani. Az alapadatok mellett, mint például a jelentkező elérhetősége, azt is megtudhatjuk melyik oldalról regisztrált, mikor és milyen pozícióra (5. ábra).










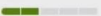

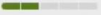


5. ábra: Adatbázis

Forrás: RBHU_HIRING MANAGER_Training material.pptx

Amellett, hogy a rendszer biztosítja, hogy a Bosch karrier oldala mindig naprakész és friss legyen, gondol a **mobileszközökről böngésző jelöltek**re is, ami ugyancsak nagy előny a toborzási folyamatban. Mobilról könnyedén feltölthetik az önéletrajzunkat, vagy jelentkezhetnek a LinkedIn, Facebook felhasználó profilukkal. Anélkül, hogy több tíz percet töltenének el a regisztrálással, a rendszer engedélyezi a jelentkezést, és ráérnek később is regisztrálni az oldalra.

Az előszűrés során lehetőségünk van a jelöltnak akár különböző teszteket, videóinterjúra való felkérést, egyéb logikai vagy más képességeket kiértékelő feladatokat küldeni, amit ha a jelölt megold, egy százalékos adat jelenik meg a teljesítményéről. További lehetőségünk van **összehasonlításukra** az egyes pozícióknál, a hiring team visszajelzései alapján. Mindez megkönnyíti a toborzó és hiring manager munkáját, illetve segíti, hogy tényeken alapuló, objektív döntéseket tudjanak hozni (6. ábra).

Candidates Comparison			
<div>Share Comparison</div> <div>Print Comparison</div>			
Data Engineer Austin, TX • REF125A SORT BY TOP	 Brandon Reed OFFERED	 Cindy Dole INTERVIEW	 Christina Baker INTERVIEW
Overall	4.33	3.33	2.33
Attention to Detail	4.33	3.33	2
Michael Johnson Phil Schrader Rebecca Meisner	  	  	  
Communication Skills	4.33	4	2.67
Statistical Analysis	3.67	3.33	1.67

6. ábra TalentHub jelölt összehasonlítása

Forrás: RBHU_HIRING MANAGER_Training material.pptx

Az egyéb **kimutatások** mellett a toborzók munkájának segítésére, illetve ellenőrzésére is lehetőséget nyújt a rendszer. Visszakereshetők a szűk keresztszettek a munkaerőfelvétel folyamatában, melyek lelassítják a folyamatokat. Kimutatható, mennyi a beérkezett jelentkezések száma, az önéletrajzok kezelésének az aránya, az interjúk és az ajánlattételek száma, illetve ezek aránya. Emellett pedig azt is megmutatja, hogy átlagosan mennyi időt igényelnek a folyamat egyes szakaszai. Akár az is kiderül, ha a pályázó esetleg több pozícióra is beadta a jelentkezését. A Bosch toborzó csapatának TalentHubhoz köthető főbb KPI számai: 1. a pozíció betöltéséhez szükséges idő (pozíció megnyitásától a belépésig), 2. az álláspályázó által érzékelt idő (jelentkezéstől a felvételig), illetve 3. a beadott jelentkezések száma.

A TalentHub bevezetése előtt a pozíció betöltésének mérőszáma 55 nap volt, implementálása után ez a szám 35-re csökkent. Az álláspályázó által érzékelt idő, vagyis az állásra jelentkezés és a felvétel közötti időszak 34 napról 26-ra redukálódott a szoftver bevezetésével. Ezek az információk, adatok természetesen az indirekt dolgozókra vonatkoznak elsősorban.

A mostani munkaerőpiaci környezetben rendkívül fontos a gyors reagálás a HR osztály részéről, hiszen az általános trend azt mutatja, hogy egy jelentkező egy időben több céghez is beadja a jelentkezését. Rövidebb reakcióidővel csökkenthető azon esetek száma, amikor egy másik cég elhalássza előlünk a jelöltet még a felvétel előtt.

A szoftver bevezetése óta robbanásszerűen megnőtt a jelentkezések száma, ami azt jelenti, hogy az előző 4 – 5 perces jelentkezési folyamat lerövidítése 30 másodpercre, illetve a rendszer globális volta kb. 3-4-szeres állásra jelentkezést eredményezett.

A TalentHub hatása a felhasználókra

Jelöltek

A TalentHub bevezetésének egyik legmeghatározóbb motivációja a jelöltélmény volt. Először ebből a szempontból veszem sorra a rendszer előnyeit.

Az aktív keresést a pofon egyszerű karrier oldalnak köszönhetően kifejezetten gördülékennyé teszi, valamint a jelentkezés folyamatát is hatalmas mértékben leegyszerűsíti. A karrieroldal lehetőséget ad a jelöltek számára a különböző szempontok szerinti szűrésre, mint lokáció vagy pozíció, esetleg kulcsszavak, így könnyebben megtalálják a számukra megfelelő pozíciót. A gyors és egyszerű jelentkezés hatására pedig sokkal inkább hajlandók is időt szánni minderre.

A transzparens folyamatoknak köszönhetően továbbá azt is látják, milyen státuszban áll épp a jelentkezésük. Legvégül a gyors folyamatok azt eredményezik, hogy akár 2 héttel korábban képes

a szervezet felvenni a jelöltet, mivel időben csökken a folyamat. Ezek a szempontok/ részcélok mind hozzátesznek ahhoz a misszióhoz, hogy minden pályázó, aki részesévé válik a toborzási folyamatnak, elégedettséget érezzen, és mindezt lehetőleg megossza ismeretségi körével is.

HR munkatársak

A szoftver bevezetésének hatására a toborzás teljes folyamata leegyszerűsödött és átláthatóbbá vált. A hirdetések elkészítésétől és feladásától, a beérkezett önéletrajzok szűrésén és értékelésén keresztül, a visszajelzésig és ajánlat kiadásáig minden a rendszer keretein belül lebonyolítható.

Nagyfokú transzparenciájának köszönhetően a terület vezetője látja, hogy a HR-es kolléga létrehozta-e már a nyitott pozícióra vonatkozó hirdetést és közzétette-e azt, követheti a beérkező önéletrajzokat, azonnal értékelheti őket, akár kommentet fűzhet hozzájuk. Nincs szükség felesleges emailekre vagy telefonhívásokra, mert a rendszer automatikusan üzenetet küld a releváns személyeknek, ha valami változás következik be a pozíciót vagy jelentkezőket illetően.

A rendszer lehetőséget teremt minden szükséges kommunikációra, mely a jelölthöz kapcsolható. Ide értve az interjúra való meghívó kiküldését, plusz pályázati anyagok bekérését vagy tesztek elküldését, de lehetővé teszi állásajánlat kiadását, vagy megkönnyíti a visszajelzést is különböző sablonok használatával, akár időzítvé és csoportosan is.

A szoftver használata tehát egyértelműen egyszerűbb, gyorsabb és átláthatóbb folyamatot eredményez, és nem elhanyagolandó, hogy kevesebb adminisztratív terhet jelent. Az egyszerű és gyors jelentkezésnek köszönhetően több pályázat érkezik be, a rövidebb reakcióidőnk miatt azonban kisebb az esély arra, hogy a pályázót a kiválasztási folyamat közben „levadásszák” a versenytársak.

A naprakész analitikák lehetőséget adnak a HR munkatársaknak, hogy gyors döntéseket hozzanak, és riportálásnál kiszámíthatóbb előrejelzéseket adjanak a menedzsmentnek a várható toborzási eredményekkel kapcsolatban. A toborzási stratégia és büdzsé tervezésénél is hasznos, mivel a szoftver segítségével látjuk, mely oldalakon milyen célcsoportra érdemes targetálni és fizetős álláshirdetést feladni, illetve melyek a kevésbé bevált csatornák.

Az erőteljes transzparencia miatt persze a vezetők felől érkező nyomás erősödött a HR felé. Értethető, hiszen fókuszban van a toborzók minden tevékenysége, és azonnal visszaellenőrizhető bármely kérdés teljesülése.

Vezetők

A menedzserek szintén tapasztalják a lerövidült felvételi folyamatot, ami nyilván kevesebb terhet jelent számukra, ha csak a megspórolt telefonálásokat és levelezéseket nézzük. Ami ennél is fontosabb, az az átláthatósága. A menedzsment könnyen tudja mérni a toborzók munkáját, látja, hogy a folyamatban hol vannak a szűk keresztmetszetek, és azt is, hogy min lehetne javítani.

Összefoglalva a TalentHub egy vonzó, kifinomult megjelenésű karrieroldal, mely számos információt rejt minden felhasználó számára. Segítségével a folyamatok javulnak, lerövidül az egy-egy pozíció betöltéséhez szükséges időtartam, ami csökkenti a betöltetlen pozíciók termelésre, működésre gyakorolt kockázatát, és a vállalat brandjére is pozitív hatással van. Hosszútávon pedig akár lecsökkentheti a folyamatok működtetéséhez szükséges kapacitást is.

Természetesen egy új rendszer kiépítése és használata hosszútávú feladat, melyhez nem elég a technikai felkészültség, a használatához szükséges tudás elsajátítását segítő tréningek. A gondolkodásmódot is alakítani kell vele párhuzamosan, mert anélkül nem érjük el a kívánt sikert.

A szoftver nem önműködő. Ha a vezetők vagy toborzók nem sajátítják el a rendszer mögött rejlő missziót, vagyis a „*jelölt az első*” szellemiséget, akkor hiába van lehetőség az azonnali értékelésre vagy visszajelzésre, használata nélkül nem fog rövidülni a folyamat. Ehhez az egész Hiring Team részéről - vagyis mindazon emberek, akik egy pozíció során érintettek annak betöltésében - lelkiismeretes és proaktív hozzáállás szükséges.

A toborzás jövője

Sokak vetik fel a kérdést, hogy meddig lesz szükség emberekre a HR feladatok ellátására és mikor veszik át azokat nagy többségben robotok. Azt gondolom, a HR az a tevékenység, melynek teljes robotizálására nem sok esélyt látok, hiszen emóciók, intuíció stb., vagyis emberi tulajdonságok nélkül nehéz elképzelni. Ha követjük a trendeket, abban viszont teljesen biztosak lehetünk, hogy számíthatunk még több folyamatosan megújuló digitális transzformációra.

Gondoljunk csak az *adat vezérelt vagy célzott toborzásra*. Mindenkielőfordult, hogy rákerekített például egy termékre a neten, majd másnap szembesült egy ugyanazt célzó hirdetéssel, miközben görgette az oldalakat valamely közösségi médiát böngészve. Ez a targetált vagy célzott hirdetés. Ugyanígy kell működnie ma már az álláshirdetéseknél is. Az álláskeresőket azokat a hirdetéseket akarják látni, melyek relevánsak számukra, és ennek valószínűségét akkor tudjuk növelni, ha helyes kulcsszavakat, pozícióleírásokat és részleteket használunk a hirdetéseinkben.

Sorolhatom tovább a *gamification* adta újításokkal, az automata videointerjúkkal és chatbottal, vagy a *jelöltkereső/aggregátor* alkalmazással, melyek publikus adatokat gyűjtenek jelöltekről. Itt vannak már továbbá a nyelvi intelligenciát használó „*matchelő*” alkalmazások, melyek profil specifikációhoz keresnek jelölteket, vagyis nem kell többé bepötyögni a különböző kulcsszavakat keresésekhez.

A *mesterséges intelligencia (AI - Artificial Intelligence)* önmagától rangsorolja a pozícióra legmegfelelőbb jelölteket az általunk megadott preferenciák alapján sokkal gyorsabban, objektívebben és óriási számban akár. Általa a toborzás sokkal egyszerűbb és hatékonyabbá válik. A mesterséges intelligencia idővel vélhetőleg össze lesz kötve olyan oldalakkal mint a LinkedIn, így a közeljövőben elengedhetetlen lesz majd a profilunk még pontosabb kitöltése.

Már most megjelentek az ún. *jelöltkommunikáció-menedzsment rendszerek*, melyek a 2. legjobb (potenciális, de az adott pozícióra épp nem alkalmas, viszont máshol épp megfelelő) jelöltet kezelik, értesítik. Nem mellesleg a Boschnál épp folyamatban lévő CRM (Candidate Relationship Management) rendszer fejlesztése épp ezt a funkciót fogja szolgálni.

A trendek közül a TalentHub a gamifikáció és a jelöltkommunikáció-menedzsment rendszer lehetőségét egyértelműen magában rejt, sőt ahogy említettem, utóbbi kialakítása folyamatban is van, azonban további fejlesztési potenciált is hordoz magában.

A cégek marketing szakemberei mellett már a HR szakemberek is egyre inkább hajlanak a játékos megoldások felé. Főként Employer Branding építésre/fejlesztésre és kiválasztásra használható, de emellett a képzések, tréningek területén is egyre szélesebb körben használják.

Toborzási szempontból a gamifikáció az álláshirdetések kreatív megjelenítését jelenti, amikor egy játékos rejtvényt megfejtve, ami kellően nehéz, és csak a próbálkozók kevés százaléka tudja megoldani, elvezet a karrieroldal egy specifikus pozíciójához. A közösségi média lehetőségeit kiaknázva a fejtörő feladatokat a szoftverfejlesztő vagy egyéb mérnök-érdeklődők pozitívan fogadják, ezzel az esetleges passzív álláskereső figyelmé is felkelthető és a gamifikáció játékos megoldásait kihasználva nagyobb forgalmat lehet irányítani a ritka pozíciókra.

„A gamifikáció legnagyobb előnye, hogy mindkét fél nyer általa. A jelöltek és munkatársak élvezik a kihívásokat, és közben jól szórakoznak, a munkáltatók pedig az ezáltal megnövekedett teljesítmény gyümölcsét élvezhetik.” (www.profession.hu)

A TalentHub mai formájában egyelőre túlnyomóan a szellemi pozíciók betöltését segíti, azonban egy a LinkedInes integrációhoz hasonló összeköttetés a Facebook közösségi médiával megnyitná azt a fizikai álláskereső felé is. Kutatások szerint ugyanis az alacsonyabb iskolai végzettségűek nagyobb arányban használják ez utóbbi médiumot, így annak állásajánlatok funkciója összeköthető lenne a TalentHubbal. Ha egy kattintással fel lehet adni itt is egy hirdetést, bizonyára hozzájárulna a toborzás sikerességéhez direkt vagy nem diplomás keresések esetében.

A Facebookon egyébként rengeteg tényező alapján lehet egy adott célcsoportra hirdetni pl. nem, kor, és egyéb demográfiai adatok, végzettség vagy akár érdeklődési kör stb. szerint. Mindezt a

TalentHub rendszerébe integrálva az egyes pozíciók hirdetését meg lehetne támogatni a jövőben célzott Facebook hirdetéssel is, kifejezetten adott célcsoportnak szánva. Amellett, hogy az eszköz költséghatékony, akkor is eredményes, ha mégsem a megfelelő jelölthöz jut el, mert a munkáltatói márkát akkor is képes erősíteni.

A lehetőségek tárháza tehát határtalan, és mivel a munkaerőpiacot tekintve nem számíthatunk határozott változásra, a verseny csak tovább fog éleződni. Ha tartani akarjuk az iramot a versenytársakkal, sőt megelőzni őket, ha fejleszteni kívánjuk brandünket, költséghatékonyabb folyamatokra vágyunk és legfőképp be akarjuk vonzani a technikai újdonságok iránt olyannyira fogékony, sőt szomjazó újabb és újabb generációkat, akkor szükséges fejlesztenünk. Ez persze a vállalatok részéről folyamatos investálást igényel, az alkalmazkodás azonban a siker kulcsa, legvégül kifizetődő.

Irodalomjegyzék

Vállalati belső dokumentáció (2019): RBHU_HIRING MANAGER_Training material (előadás anyag)

Angyal Diána

Magad Uram!

Személyes kompetenciák fejlesztése self-coachinggal a közszolgáltatásban

Jelen tanulmány azt vizsgálja, hogy a közszférában dolgozók miképp tudják fejleszteni személyes kompetenciáikat self-coaching eszközökkel. Az ön-coaching alkalmazásának hatására nő az ön-bizalom, az önértékelés, az egyén rugalmasabbá válik, fejlődik az önkontroll, mely személyes kompetenciákra különös figyelmet fordítanak a közszférában.

Kulcsszavak: kompetencia, változás, hatékonyság, teljesítmény, coaching

JEL-kódok: O15, M12, M19, M53

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.9>

Bevezetés

A munka világában a változások gyorsan követik egymást, melyek az alkalmazottakkal szemben is egyre nagyobb elvárásokat támasztanak a munkakörnek való megfelelés tekintetében (Langer, 2001).

Aktuális kihívást jelent a digitalizáció és az e-kormányzás, valamint a gyors fejlődés. Egyre több munkakör változik a közszférában is, amely nem csak új feladatokat és felelősségi köröket eredményez, hanem a munkaadók elvárása is változik. Az újítások elfogadásához rendkívül fontosak a soft skillek, mint például az elfogadó hozzáállás, a tanulási készség és a változások hatékony kezelése.

Néhány gondolat a kompetenciákról

A kompetenciák egyéni, csoportos és szervezeti szinten is definiálhatóak. Az egyéni kompetenciák összessége, azok összefüggésrendszere befolyásolja a szervezeti hatékonyságot, a rugalmasságot és így a versenyképességet is (Varga, et al., 2017).

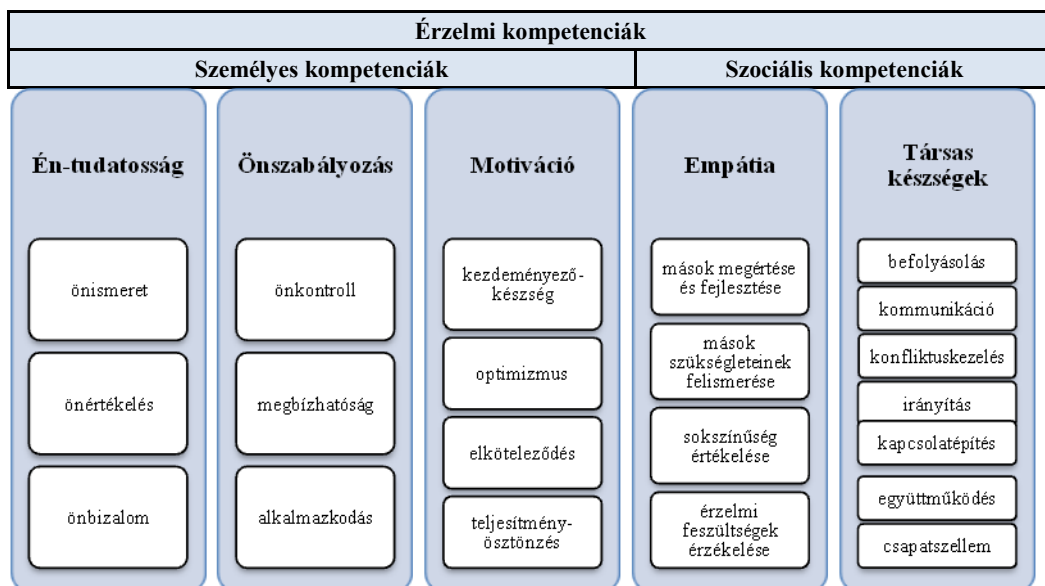
A kompetenciákat többféleképp definiálják, azonban azonosságok, átfedések bizonyos tekintetben fennállnak. *A kompetencia valamilyen magatartással, viselkedéssel kapcsolatos tulajdonság-halmaz, amely szorosan kötődik a kiemelkedő teljesítmény eléréséhez nélkülözhetetlen jellemzőkhöz.*

A munkahelyi teljesítmény feladatorientált kompetenciák (hard) és érzelmi alapú (soft) kompetenciák kombinációjaként is jellemezhető. „Kemény”, azaz technikai kompetenciák azok a tevékenységek, amelyeket a munkavállalónak tudnia kell a megfelelő színvonalon elvégezni, tehát „amire alkalmas”, a „lágy” vagyis az érzelmi alapú kompetenciák pedig a kompetens teljesítményt lehetővé tevő viselkedésformákra utalnak, melyek például a kreativitás, érzékenység (Kenworthy, 2008).

Goleman (2004) évtizedekig foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy milyen képességek illetve készségek kellenek a sikerhez. Három részre osztotta a sikert befolyásoló tényezőket: IQ (általános intelligencia), GYQ (gyakorlati intelligencia) és EQ (érzelmi intelligencia), valamint az ezekre épülő kompetenciák. Véleménye szerint az érzelmi kompetenciákban keresendő a fő különbség, amelyek közé sorolható például a lelkesedés, a kitartás, az önkontroll és az, hogy motiválni tudjuk saját magunkat. Úgy vélte, nincs kétség afelől, hogy egy jó munkahely megtalálásában jelentős szerepe van a kiváló iskolai végzettségnek, azonban a sikerhez már sokkal inkább van szükség a kiváló kapcsolatépítési képességre. Teljesítménybefolyásoló tényezőnek számítanak a gyakorlati kompetenciák is, mint például a szakértelem és a tapasztalat kombinációja, de *a legkönnyebben az érzelmi kompetens dolgozók tudnak alkalmazkodni a változásokhoz.*

Az érzelmi intelligencia szintje meghatározza, hogy egy ember mennyire képes elsajátítani az érzelmi intelligencia elemeire alapuló gyakorlati készségeket, az érzelmi kompetencia pedig rávilágít, hogy ebből mennyi hasznosul a munkahelyen (Kunos, 2011).

Goleman (1998) a személyes és szociális kompetenciákat öt fő csoportba sorolta, melyet az 1. ábra szemléltet.



1. ábra: A kompetenciák csoportosítása

Forrás: Goleman, et al., (2003) és Goleman, (2008) alapján saját szerkesztés

Az érzelmi intelligencia fejlődése – akárcsak az intellektuális tanulás – élethosszig tart. Fejlesztésre az egyének, de a szervezetek is dolgozhatnak ki stratégiákat. A szervezetek általában kétféle stratégiát követnek, vagy a személyes -, vagy a szociális kompetenciák fejlesztését tűzik ki célul. A személyes kompetenciákat jellemzően egyéni foglalkozások, míg a szociális kompetenciákat főként tréningek során lehet fejleszteni (Göndör, 2007). A személyes fejlődés egy coach vagy mentor segítségével is megvalósulhat, azonban önmagunkat is fejleszthetjük (Veresné, et al., 2018).

Coaching

A szakirodalomban található számos definíció áttekintését követően értelmezésem szerint *a coaching nem más, mint egy fejlődést elősegítő folyamat, amely segít önmagunk megismerésében, a személyes elakadások feloldásában, a saját megoldások megtalálásában, a jövőre fókuszálva, ezáltal javítva a teljesítményt és a személyes kapcsolatokat.*

A coaching-nak számos célja lehet, mint például a viselkedés olyan irányú megváltoztatása, amely a teljesítmény növeléséhez szükséges, különböző üzleti problémák kezelése, folyamatos tanulás, személyes illetve szakmai fejlődés. A coaching-folyamat során magasabb szintű önismertetre teszünk szert, elérhetjük a kívánt viselkedésváltozást, teljesítménynövekedést, a szociális kapcsolatok fejlődését, nagyobb mértékű kitartást, a rugalmasság növekedését, nagyobb toleranciát, és érzelmi kontrollt (Kunos, 2018, p. 94).

Coaching a közsférában

Ma már számos szervezet alkalmazza a coachingot, mert felismerték, hogy segítségével egyszerre tudják motiválni a munkatársakat és fejleszteni a teljesítményüket. A szervezet a munkatársak tanulásán, fejlődésén keresztül növeli a jóllétüket, ezzel eléri az eredményesség és a hatékonyság

növekedését (Bodó, et al., 2014). Magyarországon is egyre elfogadottabb a coaching, azonban főként a versenyszférában, pedig a közszférában is nagy szükség lenne rá, hisz a változások komoly kihívások elé állítják a közszférában dolgozókat is. A coaching képes hatni a szervezeti kultúra fejlődésére, az értékrend változására, ami hatékonyabb munkavégzést eredményez.

Komócsin Laura és a Business Coach Kft. kutatásai (2010) (2011) (2015) (2018) és előadásai rávilágítanak arra, hogy a coaching szolgáltatást igénybe vevők száma és aránya a közszférában még mindig elenyésző. A coaching szolgáltatást főként vezetők (felsővezetők, középvezetők) veszik igénybe, míg munkatársi szinten, vagyis a szakértők rendkívül kis arányban részesülnek a szolgáltatásból, annak ellenére, hogy a szakemberek hatékonyságának növelése során is eredményes lehet.

A coaching típusai a résztvevői kör (alanyok) alapján a következők lehetnek:

- egyéni coaching: olyan fejlesztési folyamat, amelyben a résztvevő szakember vagy vezető legfontosabb célja az, hogy a szakmai kihívásokra való reagálásban, problémái megoldásában önmaga is a változási folyamat forrásává, aktív alakítónak váljon;
- team-coaching: olyan fejlesztő folyamat, melynek során a coach szakember egy közös célért egymással szorosan együttműködő csapat működését támogatja. A folyamat célja a csapat működési hatékonyságának maximalizálása, a csapaton belüli együttműködés javítása;
- csoportos coaching: olyan fejlesztő folyamat, amely hasonló helyzetben lévő, hasonló problémákkal küzdő, de egymással nem feltétlenül szorosan együttműködő munkatársakat támogat;
- szervezeti coaching: egy szervezetben dolgozó munkatársak számára szervezett (belső) támogatás (Heidrich, 2007).

Előfordulhat azonban, hogy valaki nem tud, vagy nem akar külső segítséghez fordulni, az ilyen esetekben lehetőség van a self-coaching alkalmazására.

A self-coaching olyan személyiségfejlesztési eszközökkel támogatott folyamat, melynek során az egyén saját belső változását, növekedését menedzseli. Pozitív irányú magatartásváltozás érhető el a folyamat során - szakmai és magánéleti területen egyaránt -, ennek hatására az egyén az önismeret és öntudatosság magasabb fokára lép, nagyobb hatékonysággal képes kezelni feladatait, problémáit. Az ön-coaching coaching elemekkel dolgozik, azonban az eszköztárat az egyén önállóan, szakember segítsége nélkül is képes használni (Paksi-Petró, 2017). Egy kis tudatossággal bárki segíthet saját magán, tehát a self-coaching az, amikor önmagunk coach-ává válunk.

Az ön-coaching esetében a létszám 1 fő, az egyéni coaching-nál 2, csoportos coaching-nál 3-15, míg a szervezeti coaching esetében akár 50 fő feletti is lehet (Kunos, 2018).

Empirikus kutatás: Self-coaching és személyes fejlődés

Számos coaching folyamatmodell létezik, melyek közül kutatásom során az *első magyar coaching folyamatmodellt* kívánom alkalmazni, amely külön *hangsúlyt fektet a lezárásra és értékelésre*, ezáltal úgy vélem, kiválóan alkalmas arra, hogy saját magunk fejlődését nyomon kövessük. A Komócsin Laura és Benedek Nikolett coachok által alkotott DIADAL modell hat fázisra osztja fel a coaching folyamatot, melyek a következők (Komócsin, 2009):



2.ábra: DIADAL modell

Forrás: Komócsin (2009) alapján saját szerkesztés

Kutatási kérdésem az volt, hogy a self-coaching alkalmazásával vajon képesek vagyunk-e önállóan a személyes kompetenciáink fejlesztésére. Kifejezetten a közsférára fókuszáltam, hiszen ezen a területen jelenleg elenyésző a coaching szolgáltatást igénybe vevők száma, így átfogó információkkal sem rendelkezünk a témában. Kvalitatív kutatásomban három közsférában dolgozó egyén – egy gyakornok, egy szakértő és egy vezető - vállalkozott arra, hogy tesztek segítségével jobban megismerje magát, saját maga coach-a legyen és fejlessze személyes kompetenciáit, amely által sikeresebb lehet a közsférában. A kutatás 2019 márciusától 2019 szeptemberéig tartott. A self-coaching során főként Komócsin által írt vagy szerkesztett (Komócsin, 2009) (Bán, et al., 2011) könyveket, illetve Kunos (2011) által ajánlott gyakorlatokat használták. Mélyinterjú készítése minden résztvevővel három alkalommal történt, egyéni interjú formájában.

A *Diagnózis* fázisban a résztvevők felmérték az aktuális helyzetet, meghatározták, honnan indul a coaching folyamat. A diagnózis fázis tesztjeit papír-ceruza formában töltötték ki. A teszteket a fázishoz Komócsin (2009) által ajánlott coaching eszközök közül önállóan választották ki. A kitöltés és az eredmények értékelése közben mindhárom résztvevő mesélt magáról, a kihívásairól.

Szakértő

Azért választotta a self-coachingot, mert úgy érezte, hogy nem tud megfelelni minden elvárásnak. Munka mellett tanult, de a munka és tanulás mellett nem maradt ideje és energiája másra. Elsőként a Kunos (2011, pp. 45-46) által bemutatott „*Gondolkodási stílus*” kérdőívet választotta, amely kérdőív Jung személyiségtípusokról alkotott elméletére épül. A teszt segítségével megtudta, hogy:

- Hova összpontosítja a figyelmét, honnan szerez energiát. (E- extrovertált; I- introvertált)
- Hogyan észlel, szerez információt. (S- érzékelő; N- intuitív)
- Miképp hoz döntéseket, milyen alapon ítéli meg a környezetét. (T- gondolkodás; F- érzés)
- Hogyan viszonyul a külvilághoz. (J – megítélő; P – észlelő) (Kunos, 2011)

Személyiségtípusa szerint INTJ, a munkájára a maximalizmus és erkölcs a jellemző. Független másoktól személyileg és anyagilag egyaránt, mely függetlenség a munkájában is megmutatkozik, ugyanis leginkább egyedül szeret dolgozni. Könnyen beleun a rutinba. Analitikus, gyakran használja a kritikai képességeit, nem érzélgős.

Erősségei a munkája során:

- maximalizmusa miatt nem tudja elviselni, ha hibázik, ezért nagyon precízen hajt végre minden feladatot
- nagyon figyel a részletekre, ezért a legapróbb hibát is észreveszi
- folyamatosan tanul, szereti a változatosságot, ezért külön öröm számára, ha a munkájában is új területen próbálhatja ki és fejlesztheti magát
- nehezen viseli a késést, ezért a feladatait mindig határidőre elkészíti

Az utóbbi időben a munkaidőn túl is dolgozott, akár napi 10 - 11 órát is, és egyre nagyobb teherként nehezedett rá, hogy a munkán és tanuláson kívüli életterülete beszűkült. Sportolni hónapok óta nem jutott el, a barátaival egyre ritkábban találkozott és mégse tudta úgy befejezni a feladatait, hogy elégedetten ment volna haza, otthon pedig nem tudott a tanulásra koncentrálni.

Elvégezte a Kunos (2011, pp. 121-122) művében ismertetett „*Munkamániás vagyok-e?*” gyakorlatot, és az eredményei azt igazolták, hogy túlhajtja magát. A Benedek (2011, pp. 120-121) által ismertetett „*Időgazdálkodási tesztből*” azt is megtudta, hogy érdemes lenne az időgazdálkodásra fókuszálni, így több ideje maradna önmagára, lehetősége nyílna szabadidős tevékenységeire, feltöltődésre, ami örömet okozhat számára, ettől jobban le tudná küzdeni az elé kerülő akadályokat.

Gyakornok

Szintén INTJ típus, ambiciózusnak, kissé zárkózottnak és kíváncsinak tartja magát, a csevegés nagy kihívást jelent számára. Empatikus, szívesen segít bárkinek hála vagy ellenszolgáltatás nélkül is. Szabadságát, függetlenségét úgy érzi képtelen feladni, bármilyen korlátozást érez, menekülni próbál. Munkája során mindig a minőségi munkavégzésre törekszik, ezért nagyon nehezen viseli, ha hibázik. Ilyen esetekben sokszor keríti hatalmában kellemetlen érzés, ezért kitöltötte a „*Munkahelyi szorongás kérdőívet*”, melyet Kunos (2011, pp. 119-120) mutatott be.

A kapott eredmény arra utalt, hogy erős szorongást érez a munkájával kapcsolatban. Elmondta, hogy alapvetően a prezentációs feladatok, beszámolók töltik el szorongással, úgy érzi, nem elég magabiztos. Fél attól, hogy mások negatívan ítélik meg. Fenti eredmények után úgy döntött, következőként a szintén Kunos (2011, p. 70) által bemutatott „*Rosenberg kérdőívet*” tölti ki, hogy megtudja, milyen is az önértékelése, mivel a *stabil pozitív önbecsülés elősegíti a kritikus élethelyzetek megfelelő kezelését*. Az önértékelése a normál tartományba esett, azonban az alsó határ közelében, ami azt jelenti, hogy indokolt lenne a fejlesztése.

Vezető

Ő is kíváncsi volt a gondolkodási stílusára, ezért ezzel a kérdőívvel kezdte a kitöltést. ESTJ típus, tehát azon kevesek egyike, akik *természetes vezető*k. A munkatársaitól is ugyanazt a megbízhatóságot és munkamorált várja el, mint saját magától. Elvégezte a Kunos (2011, pp. 40-41) művében ismertetett „*Super-Próbát*” mellyel bízott benne, hogy megismeri a munkához kapcsolódó értékorientációját, és kap még egy visszaigazolást arra vonatkozóan, hogy a vezető szerep valóban neki való. Az eredmények alapján személyiségének munkára vonatkozó vezető értékei alapján igénye van a vezetésre, fontos számára a mások által végzett vagy végzendő munka megtervezése, megszervezése. Lényeges számára a független gondolkodás is, és annak megismerése, hogy a dolgok hogyan és miként működnek. Szereti a jó teljesítményt, látható eredményeket hozó munkát preferál. Ugyanakkor nem fontosak számára a társas kapcsolatok, vagyis az, hogy jól kijöjjön a munkatársaival.

Az *Iránykijelölés* fázisban mindhárom résztvevő kitűzte a célt, hogy mit is szeretnének elérni.

Szakértő

A Komócsin (2009, pp. 187-189) által bemutatott „*Élet- és mókuserék*” gyakorlatot választotta ebben a fázisban, az életére vonatkozóan rajzolta meg a kört, mivel érezte, hogy az utóbbi időben eléggé a munkára fókuszál. A gyakorlat elvégzését követően láthatóvá vált számára, hogy az egészségét és a kapcsolatait is elhanyagolta. Célja tehát heti negyven óra munka, találkozás a barátaival minden héten, heti hat óra tanulás és négy óra mozgás.

Gyakornok

Szintén az „*Élet- és mókuserék*” gyakorlatot választotta az Iránykijelölés szakaszban, felrajzolta a kört az életére és a munkájára vonatkozóan is, mivel az életkerékben az egyik legnagyobb eltérés a jelen és a kívánt állapot között a munka esetében volt, míg a másik terület, amin dolgoznia kell, az „*otthon*”. A mókuserékből világossá vált számára, hogy leginkább azért elégedetlen a munkájával, mert nem érzi a biztonságot és a megbecsülést. Ezzel kapcsolatban feltette magának a kérdéseket, hogy vajon mi lehet az oka ennek, és arra a következtetésre jutott, hogy talán azért nem érzi a megbecsülést, mert ő sem becsüli eléggé magát. Szeretné, ha magabiztosabb lenne a munkahelyén és a magánéletében egyaránt. Régóta szeretne saját lakást vásárolni,

de eddig nem mert belevágni, mert nem hitt abban, hogy meg tudja tartani a munkáját és tudja fizetni a törlesztő részleteket.

Vezető

A kereket a munkájára vonatkozóan rajzolta fel, mivel szeretne sikeres vezető lenni. Ezért végiggondolta, mi szükséges ahhoz, hogy valaki jó vezető lehessen. A legnagyobb hiányosságai a motiválás esetében mutatkoztak, ezért ezt szerette volna fejleszteni. Nagyon fontos számára a teljesítmény és tisztában van vele, hogy az embereket úgy lehet magasabb teljesítményre ösztönözni, hogy közben ők is jobban érzik magukat, nagyobb örömet találnak a munkájukban.

Az *Alternatívák* szakaszban mindhárman alternatívákat gyűjtöttek arra, hogy milyen módon lehetséges a céljuk elérése.

Szakértő

A Komócsin (2009, p. 213) könyvében ismertetett „*Tanácsadó*” gyakorlatot választotta, vagyis elképzelte, hogy találkozik valakivel, akinek ugyanez a problémája (mivel tanácsot adni sokkal könnyebb, mint magunk számára megkeresni). A következő javaslatok fogalmazódtak meg benne:

- Keress másik munkahelyet.
- Hagyd abba a tanulást.
- Ne törekedj tökéletességre.
- Mit csinálsz, mikor nem dolgozol? Írd össze, mivel töltöd a napjaidat és összesítsd egy hétre. Ha nem tetszik az eredmény, írd egy új listát, amiben azt rögzíted, hogy hova szeretnél eljutni.
- Ebédelj a barátaiddal.
- Munkanapokon ne ebédelj étteremben, vigyél magaddal ételt.
- Járj gyalog dolgozni.
- Munkába menet hallgasd azt, amit tanulni szeretnél.
- Munkából hazafelé hívd fel a családodat, vagy egy barátodat.
- Dolgozz home office-ban.
- Meditálj.
- Kelj fel korábban és mozogj minden reggel otthon.
- Mozogj minden este otthon, miközben fő a másnapi ebéded.
- Vegyél bérletet egy drága edzőterembe, a pénzt talán nem hagyod veszni.

Gyakornok

A „*Tanácsadó*” gyakorlat során a következő tanácsokat fogalmazta meg:

- Vedd meg a lakást, ha nem tudod fizetni, add ki albérletbe és költözz vissza édesanyádhoz.
- Vállalj mellékállást, így ha elveszted a munkád, akkor is lesz jövedelmed.
- Képezd magad tovább.
- Tanulj valami teljesen mást, amivel úgy érzed, biztosíthatod az állásod a jelenlegi munkahelyeden.
- Mi a hobbid? Dolgozz olyan területen, abban biztos nagyon jó vagy.
- Növeld az önbizalmad, hidd el magadról, hogy képes vagy rá.

Vezető

Úgy vélte, leginkább a motivációs tesztek alkalmasak arra, hogy egyrészt a saját, másrészt a munkatársai motivációs struktúráját felmérje. Ezért a következő teljesítményértékelés során megkérte munkatársait, hogy töltsék ki a Business Coach Kft. (2012) által közzétett „*Hét paraméteres szervezeti motivációs teszt*” és a Chapman (2019) által publikált „*Szeretetyelv-teszt*”. A „*Hét paraméteres szervezeti motivációs teszt*” kitöltésekor először megkérte a munkatársait, hogy a tesztben felsoroltak közül válasszanak, mit tartanak fontos szempontnak, ha most pályáznának meg egy új pozíciót. Természetesen megnyugtatta őket, hogy nem kell új állást keresniük és elmondta a célját. Ezt követően kérte, hogy a megjelölt állításokat értékeljék attól függően, hogy azok mennyire fontosak a számukra, majd pedig értékeljék azt, hogy érzik, mennyire jellemzőek azok a jelen helyzetükben. Ezzel megtudta, hogy a munkatársait az önmegvalósítás, a presztízs, a változatosság, az elmélyülés, az anyagiak, a társas kapcsolatok, illetve a tekintély, a hierarchiában betöltött szerep motiválja-e.

Különösen figyelt azokra az esetekre, ahol az első értékelés magas, a második pedig alacsony volt, hiszen tudta, hogy ezek azok a pontok, ahol a munkatársai motiválhatók, hiszen az adott szempontot rendkívül fontosnak találják, viszont úgy érzik, nem élhetnek vele jelenleg. A „*Szeretetyelv-teszt*” kitöltése által pedig megtudta, hogy a munkatársainak mi a legfontosabb; az elismerő szavak, a minőségi idő, az ajándékozás, a szívességek vagy a fizikai érintés.

A *Döntés* fázisban kiválasztották, hogy milyen módon szeretnék elérni a céljaikat.

Szakértő

Az alternatívákhoz a Komócsin (2009, pp. 217-218) által bemutatott „*Pró és kontra analízis*” segítségével listázta, hogy mik az előnyei, mik a hátrányai, majd a legkevesebb hátránnyal és legtöbb előnnyel járó alternatívát, a Király (2017, p. 730) művében ismertetett „*Időmérleg*” készítését választotta.

Gyakornok

Az alternatívákhoz a „*Pró és kontra analízis idődimenzióval*” gyakorlatot végezte el, amelyet Komócsin (2009, pp. 219-220) mutatott be. A gyakorlat elvégzése után úgy döntött, hogy a legfontosabb az önbizalma növelése.

Vezető

A motivációs tesztek értékelését követően egy Komócsin (2009, pp. 232-234) által bemutatott „*Akciótervet*” készített, amelyben összeírta, hogy milyen konkrét lépéseket fog megtenni azért, hogy a célját elérje, tehát jobban tudja motiválni a munkatársait.

Az *Alkalmazás* fázis mindhármuknak kihívást jelentett, ugyanis ki kellett lépniük a komfortzónájukból. Szerencsére azonban *mindhármán motiváltak voltak* és szerették volna elérni a kitűzött céljukat.

Szakértő

Két naplót is vezetett egy héten keresztül, egyikben a tevékenységeit naplózta, tehát alaposan megvizsgálta, mennyi időt tölt az alábbi tevékenységekkel: alvás; munka; tanulás; közlekedés; öltözködés/ tisztálkodás/ testápolás; házimunka; tévénézés/ videók/ játékok/ közösségi portálok; olvasás; vásárlás; barátokkal való időtöltés; sport; telefonálás a családtagjaival; ábrándozás.

Másrészt összeírta, hogy teltek a napjai a munkahelyén. Az alábbi tevékenységekre fordított időt összegezte: munkavégzés eszköz nélkül (információgyűjtés, iratok rendszerezése); munkavégzés eszközzel (telefonálás, e-mailek kezelése, internethasználat, információgyűjtés, szoftverhasználat, táblázatok kezelése); értekezletek; egyéb munkával kapcsolatos tevékenység (közlekedés irodák között, közlekedés nyomtatóhoz, várakozás nyomtatásra); közvetlen kommunikáció (közvetlen beszélgetés, társalgás, segítségnyújtás munkatársnak); étkezés/ italfogyasztás/ dohányzás (ebédelés, kávé/ tea fogyasztása munkamegszakítással, ebéden kívüli étkezések munkamegszakítással, dohányzás); egyéb fiziológiai szükséglet (kézmosás, mosdóhasználat).

Az összegzést követően megállapította, hogy mind a munkahelyén, mind a szabadidejében sok időt tölt időrabló tevékenységekkel, ezzel szemben keveset alszik.

Ezután készített egy „*Időgazdálkodási mátrixot*” – melyben Benedek (2011, pp. 123-125) művére támaszkodott-, azaz meghatározta a prioritásokat, fontosság és sürgősség szerint csoportosította a teendőit. A mátrix elkészítéséhez az alábbi 3. ábra volt segítségére.

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	Fontos, sürgős TÜZOLTÁS Kritikus helyzetek Égető problémák Határidős munkák	Fontos, nem sürgős IDŐBEFEKTETÉS Megelőzés Kapcsolatépítés Érdeemi beszélgetések Új lehetőségek keresése Fejlődés, tanulás Alkotás Megújulás Tervezés Rekreáció
Nem fontos	Nem fontos, sürgős APRÓSÁGOK Váratlan események Levelezés Ad hoc megbeszélések Küszöbön álló ügyek Népszerű tevékenységek	Nem fontos, nem sürgős RUTIN Rutintendő Állandó elfoglaltság Kellemes tevékenységek

3. ábra: Időgazdálkodási mátrix

Forrás: Benedek (2011, p. 124) alapján saját szerkesztés

A mátrix elkészítéséhez sok időre volt szüksége, mivel több tevékenységnél is végig kellett gondolnia, hogy az fontos vagy nem fontos; illetve kinek fontos és miért fontos. Az „*Életerék*” mentén megfogalmazott prioritásokat is segítségül hívta. Tudatosan törekedett arra, hogy a „nem sürgős, de fontos” tevékenységek aránya nőjön, mivel a self-coaching során idáig már megtanulta, hogy ezen tevékenységek elhanyagolása leállítja a fejlődést, az alkotó munkára való képességet. Végiggondolta, mik azok a „sürgős, de nem fontos”, illetve „nem sürgős és nem is fontos” tevékenységek, amelyeket ha nem végez el, időt tud felszabadítani a „fontos, de nem sürgős” feladataira, a barátaira, tanulásra, sportolásra. A mátrix elkészítése több szempontból is hasznosnak bizonyult számára, egyrészt segítségére volt az önfegyelmének erősítésében, másrészt rávilágított azokra a tevékenységekre, amelyek elvették az időt a fontos feladatokról, amelyekre nemet kell mondani.

Ezt követően a - szintén Benedek (2011, p. 125) által ismertetett - „*Tudatos tervezést*” alkalmazta, vagyis megkereste azt az időszakot, amelyre el tudta kezdeni beírni az „*Életerék*” alapján beazonosított fontos tevékenységeit. Így bekerültek a naptárába azok a tevékenységek, amelyekre eddig nem volt ideje. A gyakorlatok elvégzése közben beazonosította az időrabló tulajdonságait is, vagyis a halogatást és a szétszórtságot. A halogatás kezelésére a Komócsin (2009, p. 236) könyvében bemutatott „*Feladatbontást*” használta, vagyis listát készített a „nem szeretem” feladatairól, a feladatokat olyan rövid szakaszokra bontotta, amíg egyszerre képes volt fáradtság

nélkül a témánál maradni. Ha a feladatrészek elvégzése közben eszébe jutott valami, ami nem kapcsolódott az adott témához, azt feljegyezte, és a feladat végeztével tért rá vissza.

A szétszórtsága kezelése már nehezebb volt a munkahelyén. Észrevette, hogy a koncentráltság állapotába is nehezen jut el. A Komócsin (2009, pp. 277-279) művében ismertetett „eMAP-et”, vagyis az *érzelmi térképet* hívta segítségül, azaz egy munkanapján keresztül megfigyelte, milyen érzések vannak benne és azok mennyire erősek. Azt is elkezdte figyelni, hogy *miképp hatnak az érzelmei a teljesítményére* (4. ábra).

Magas energiaszint		
Kellmetlen	Feszült Utálat Félelem Bosszúság Aggodalom Ellenszenv Kétségbeesés	Stimulált Öröm Szeretet Izgatottság Csodálkozás Meglepődés Éberség
	Szomorú Nyugtalanság Ingerültség Beletörődés Bűntudat Unalom Magány	Derűs Elégedettség Lelki öröm Boldogság Büszkeség Nyugalom Remény
Alacsony energiaszint		Kellemes

4. ábra: eMAP

Forrás: Komócsin (2009, p. 278) alapján saját szerkesztés

Tudatosult benne, hogy feszült lesz, ha nem jól halad a munkájával. Mivel egy nagy irodában ült több munkatársával együtt, folyamatosan jöttek-mentek az emberek, csörögtek a telefonok. A helyzetet még nehezítette az is, hogy egy nap többször is meg kellett szakítania munkát, mert valaki segítséget kért tőle, vagy nem a munkához kapcsolódó társalgást kezdeményezett. A munkahelyén nem állt rendelkezésre úgynevezett „csendes szoba”, ahová elmélyült munka esetén elvonulhatnak az alkalmazottak, a levelezőrendszerét nem kapcsolhatta ki, mivel a napi feladatai egy része e-mailen érkezett, a telefonjának szintén bekapcsolt állapotban kellett lenni, home office-ra nem volt lehetőség. Elsőként a nemet mondás készségét fejlesztette, majd kialakította a rendszert, amivel nagyobb nyugalmat teremthetett magának ahhoz, hogy elmélyülten tudjon dolgozni. A rendszere elemei közé tartozott az, hogy a leveleit nem olvasta azonnal, csak két óránként nyitotta meg a levelező rendszerét, létrehozott egy komolyzenei lejátszási listát, amit fülhallgatóval hallgatva kizárta a zajokat, nyomtatni nem a feladat végeztével ment azonnal, hanem az óránként öt perc pihenőidejében. Kialakított új szokásokat, például hetente többször vitt magával ebédet, így egyrészt kevesebb időre volt szüksége ahhoz, hogy megebédeljen, másrészt ezeken a napokon az informális kommunikációt is az ebéidőre tudta korlátozni. A telefonján az időrabló alkalmazásokhoz napi időkorlátot állított be, és minden nap mozgott - ha csak pár perccel is.

Gyakornok

Az önbizalma növeléséhez először a Kunos - Komócsin (2011, p. 55) szerzőpáros által ismertetett „*Érdeklődés*” eszközt választotta. Ennek segítségével tíz főtől megkérdezte, hogy milyen pozitív dolgok történtek vele aznap. A hozzá legközelebb álló emberekkel kezdte, a családjával, majd ahogy tapasztalta, hogy ez nem is olyan nehéz feladat, folytatta a barátaival, majd a munkatársai következtek. Azzal, hogy megtapasztalta, hogy mások milyen apró dolgoknak is tudnak örülni, felértékelte a saját sikereit.

Ezt követően a „*Jó cselekedet*” és „*Dicséret*” eszközöket alkalmazta, - melyeket szintén Kunos - Komócsin (2011, p. 59) művéből hívott segítségül, - vagyis igyekezett minden nap valami jót tenni valakivel a környezetében. Ez nem okozott nehézséget számára, mivel alapvetően segítőkész ember, a komolyabb feladat számára a dicséret fogadása volt. Hetek teltek el, mire valóban meghallotta a dicséretet, megköszönte és el is hitte. Pozitívum volt számára, hogy egyre több ember ajánlotta fel neki is a segítségét, vagy tett neki valami szívességet.

Majd ezt követően írt egy listát, hogy melyek azok az eredmények, tettek, amire büszke.

Ezután a listáját átalakította a Komócsin (2009, p. 253) könyvéből megismert „*Győzelmi listává*”, azaz végiggondolta és le is írta, hogy milyen tulajdonságok és viselkedésformák segítettek hozzá a sikerekhez, amelyek a következők voltak: kitartás, szorgalom, logikus gondolkodás, alázat, felelősségvállalás, maximalizmus, megbízhatóság. Ahogy leírta, rájött, hogy ezek a tulajdonságok még mindig jellemzők rá, így a folyamat végére már hitt annyira magában, hogy úgy érezte, bele mer vágni valami új dologba.

Ennek eredményeképp elkezdett lakást keresni, továbbá felmérte, milyen lehetőségei vannak a tanulásra. Az önbizalma erősítése során megismert eszközöket alkalmazta, végül jelentkezett egy képzésre és lefoglalt egy új építésű lakást.

Vezető

Nagyon nehéz volt számára ez a fázis, ugyanis a társas kapcsolatok terén hiányosságai voltak. Ezért először a közvetlen környezetén „gyakorolt”. A családtagjait megkérte, hogy ők is töltsék ki a „*Szeretetnyelv-tesztet*” és először rajtuk próbálta ki az alkalmazást. Mikor úgy érezte, hogy fejlődött, a barátai következtek. A gyakorlást követően tért csak rá a munkatársai motiválására.

Az egyik szakértőjének a szeretetnyelve az „elismerő szavak”. Ezt az információt úgy használta fel, hogy konkrét helyzetekben megdicsérte a munkatársát.

Egyik esetben például ezt mondta neki: „Tetszett az a segítőkész viselkedés, amit a gyakornokunk irányába tanúsítottál.”

Ezzel arra biztatta őt, hogy máskor is így viselkedjen.

Másik szakértőjének a szeretetnyelve a „minőségi idő”. Mivel az iránykijelölés fázisban kiderült, hogy hiányosságai vannak a figyelmes hallgatás terén, ez nagy kihívás volt számára. Ugyanis most olyan helyzetet kellett teremtenie, amelyben nem ő beszél, hanem hallgat azért, hogy megértse, mi zajlik a munkatársában, milyen problémákkal néz szembe.

Beszélgetésre invitálta tehát a munkatársát az irodájába, a telefonját lenémította és le is fordította, hogy végig tudja tartani a szemkontaktust. Igyekezett a hallottakon kívül a munkatársa érzéseire és testbeszédére is odafigyelni, továbbá próbálta nem félbeszakítani őt.

Egy másik alkalommal pedig, mikor ebédszünetben összetalálkoztak, elment vele ebédelni, mely ebéd során beszélgettek munkáról, szabadidőről, családról.

Lezárás: A self-coaching folyamatot mindhárman azért kezdték el, mert valamin változtatni szerettek volna. Az azonban, hogy megoldást találtak egy problémára, vagy elérték a kitűzött céljukat, még nem jelenti a folyamat végét, ugyanis a változást az életük részévé kell tenniük, új szokásokat kell beépíteniük az életükbe.

Szakértő

Célja a folyamat kezdetén a következő volt: heti negyven óra munka, találkozás a barátaival minden héten, heti hat óra tanulás és négy óra mozgás, amihez az időgazdálkodásán szeretett volna javítani. A folyamat végén újra elvégezte az „*Időgazdálkodás tesztet*”, valamint felrajzolta az „*Életkerekét*”, és egyértelmű változást tapasztalt. A célját nem teljesen érte el, mivel nem sikerül minden héten csak negyven órát dolgoznia – de már közelít felé, azonban minden héten találkozik a barátai közül legalább egy emberrel, minden héten fordít legalább hat órát tanulásra,

új ismeretek megszerzésére, és hetente átlagosan öt órát tölt mozgással. További pozitívként számolt be arról, hogy a mozgás hatására szebb lett a tartása, csinosabb lett, ami által nőtt az ön-bizalma.

Gyakornok

Magabiztosabb szeretett volna lenni a munkahelyén és a magánéletében egyaránt. Szeretett volna saját lakást vásárolni, de nem mert belevágni, mert nem hitt abban, hogy meg tudja tartani a munkáját és tudja fizetni a törlesztő részleteket. A folyamat végére lefoglalta az új építésű lakását és beiratkozott egy egyetemre, ahol olyan végzettséget szerezhethet, amellyel kiegészítve a jelenlegit, könnyebben találhat új munkát, ha arra lenne szüksége. A folyamat végén kitöltött teszt és elvégzett gyakorlatok eredményei alapján sokat javult az önértékelése, valamint elégedettebb a munkájával és a magánéletével egyaránt.

Vezető

Még nem jutott el eddig fázisig. Alkalmazza új készségeit, és a következő teljesítményértékelést követően szeretné az összegzést elvégezni. Úgy tervezi, hogy végiggondolja az egész folyamatot, megnézi az eredményeket, visszatekint arra, mi segítette és mi hátráltatta.

Következtetések, javaslatok

A kutatásomban részt vevő, közsférában dolgozó, különböző életkorban, különböző élethelyzetben és különböző pozícióban lévő munkavállalók optimistán álltak a folyamathoz, lelkiismeretesen haladtak lépésről lépésre. A folyamat során nőtt az önismeretünk, a komfortzónájukból való kilépés és a változtatás által az alkalmazkodóképességük, rugalmasságuk, a folyamat véghezvitele pedig növelte az önkontrollt, a kitartást, ezáltal az önbizalmukat is. Úgy gondolom, hogy amely szervezet stratégiájában megjelenik a hatékonyabb és eredményesebb közpénzfelhasználás, szervezetfejlesztés, munkatársak fejlesztése, ott érdemes megfontolni a coaching, mint fejlesztő eszköz alkalmazását. Elképzelhető, hogy mindenki számára nem lesz alkalmas a coaching, ugyanis a folyamatban részt vevőknek motiváltaknak kell lenniük, tehát akarniuk kell a változást, továbbá kitartónak kell lenniük ahhoz, hogy véghezvigyék a folyamatot. Azonban, ha a munkatársak ezen kompetenciáik tekintetében fejlődést érnek el, bármilyen ismeret vagy készség elsajátítása könnyebben megy majd számukra, például sikeresebbek lehetnek az aktuális kihívást jelentő digitalizáció által támasztott elvárásoknak való megfelelésben.

Úgy vélem, a self-coaching alkalmazása a közsférában is megvalósítható. A munkáltató szerepe ebben annyi lehet, hogy lehetőséget biztosít arra, hogy a munkavállalók megismerkedhessenek ezzel a fejlesztési formával. Akár az itt bemutatott DIADAL modell megalkotói, akár más, a self-coachingot ismertetni tudó coach (interaktív) előadása a munkavállalók segítségére lehet.

Irodalomjegyzék

- BÁN Z. ET AL. (2011): Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II.. Budapest: Manager Könyvkiadó
- BENEDEK N. (2011): Időgazdálkodás. In: L. Komócsin, szerk. Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II.. Budapest: Manager Könyvkiadó, pp. 115-134.
- BODÓ P. ET AL. (2014): Coaching alapok és irányzatok. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Business Coach Kft. (2012): Lelkesítő munkahely - csak a mesében létezik?
Available at: <http://www.businesscoach.hu/hirlevel/korlevel1201a/korlevel1201a.htm>
[Hozzáférés dátuma: 18 szeptember 2019]

- CHAPMAN G. (2019): E-könyv - Az 5 szeretetnyelv: Egymásra hangolva. E-könyv: Harmat
- GOLEMAN, D. (1998): What Makes a Leader. Harvard Business Review, November – December, pp. 93 - 102.
- GOLEMAN, D. (2004): Érzelmi intelligencia a munkahelyen. Budapest: Edge 2000
- GOLEMAN, D. (2008): Érzelmi intelligencia. Budapest: Háttér Kiadó
- GOLEMAN, D. - BOYATZIS, R. - MCKEE, A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Budapest: Vince Kiadó
- GÖNDÖR A. (2007): Szervezetfejlesztés: érzelmi intelligencia fejlesztési stratégiák. In: P. Majoros, szerk. BGF tudományos évkönyv, 2006: Stratégiák 2007 és 2013 között. Budapest: BGF, pp. 106-113.
- HEIDRICH É. (2007): A vezető magányossága, avagy a coaching mint személyre szabott vezetőfejlesztési módszer vezetéselméleti megközelítésben. Vezetéstudomány - Budapest Management Review, 38. kötet, pp. 12-27.
- KENWORTHY, J. (2008): Competence and competency. What are they and how do they affect performance?.
- Available at: https://issuu.com/johnkenworthy/docs/competence_and_competency [Hozzáférés dátuma: 27 január 2019]
- KIRÁLY G. (2017): Időgazdálkodás. In: M. Bábosik, szerk. Vezetés a közjó szolgálatában. Budapest: Typotex, pp. 717-745.
- KOMÓCSIN L. (2009): Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.. Budapest: Manager Könyvkiadó
- KOMÓCSIN L. (2010): Magyarországi Coaching Kutatás, 2010- Összefoglalás. Humánpolitikai szemle, október. kötet, pp. 3-9.
- KOMÓCSIN L. (2011): A coaching helyzete Magyarországon 2011-ben. Humánpolitikai szemle, március. kötet, pp. 21-27.
- KOMÓCSIN L. (2015): A 2014.évi coaching kutatás eredményei
- Available at: <http://coachszemle.hu/rovatok/kutatas/639-a-2014-evi-coaching-kutatas-eredmenyei.html> [Hozzáférés dátuma: 29 augusztus 2019].
- KOMÓCSIN L. (2018): A 2018-as országos coaching kutatás eredményei.
- Available at: <http://www.coachfederation.hu/esemenyek/icf-coach-konferencia-sokszinuseg/20180515> [Hozzáférés dátuma: 29 augusztus 2019].
- KUNOS I. (2011): Személyiségfejlesztés. Miskolc: Miskolci Egyetemi Kiadó
- KUNOS I. (2018): Coaching a társadalom és a gazdaság szolgálatában. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek, 1. kötet, pp. 92-97.
- KUNOS I. - KOMÓCSIN L. (2011): Önbizalom-növelés. In: L. Komócsin, szerk. Módszertani kézikönyv coachoknak és coachingszemléletű vezetőknek II.. Budapest: Manager Könyvkiadó, pp. 45-63.
- LANGER K. (2001): Karriertervezés. Budapest: Telosz Kiadó
- PAKSI-PETRÓ C. (2017): Új és korszerű módszerek a közigazgatási vezetők képzésében. Polgári Szemle, 13. évf. 1-3 szám(DOI: 10.24307/psz.2017.0919), pp. 218-231.
- VARGA E. - BODA H. - SZIRA Z. (2017):Gazdálkodj okosan (a kompetenciákkal)! - Kompetens munkáltatók és leendő munkavállalók felmérése. In: C. Ágnes, szerk. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században VII. tanulmánykötet. Budapest: Óbudai Egyetem, pp. 701-724.
- VERESNÉ S. M. - KUCSMA D. - HEGEDŰS M. (2018): Szervezeti és vezetési ismeretek. Budapest: Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ

Horváth Ágnes – Bereczk Ádám

Az ipari szimbiózis szerepe a fenntartható erőforrásgazdálkodásban

A fenntartható erőforrás gazdálkodás és a környezeti fenntarthatóság a modernkori vállalati erőforrás gazdálkodás kulcsfontosságú területe. A vállalkozások jelentős része épít stratégiájába ambiciózus erőforrás-optimalizálási célokat, összhangban a vállalati hatékonyság fokozásának és a természeti környezet megőrzésének igényével. Cikkünkben azt vizsgáltuk, hogy a megcélzott erőforrás optimalizálás sikere nem csak az adott vállalat belüli körforgásból eredeztethető, hanem az ipari szimbiózis révén megvalósuló körforgás megteremtésének is függvénye. Az iparágak szimbiózisával jelentős gazdasági és környezeti hasznok érhetők el, melyek a szerveződések hajtóerőit jelentik. A kapcsolatok fejlesztésére fejlett elméleti módszertani keretek állnak rendelkezésre, ugyanakkor mikro-, mezo- és makroszinten is számos akadály azonosítható.

Kulcsszavak: ipari szimbiózis, körforgásos gazdaság, elektronikai ipar, fenntartható erőforrásgazdálkodás

JEL kódok: M21, L52, L63

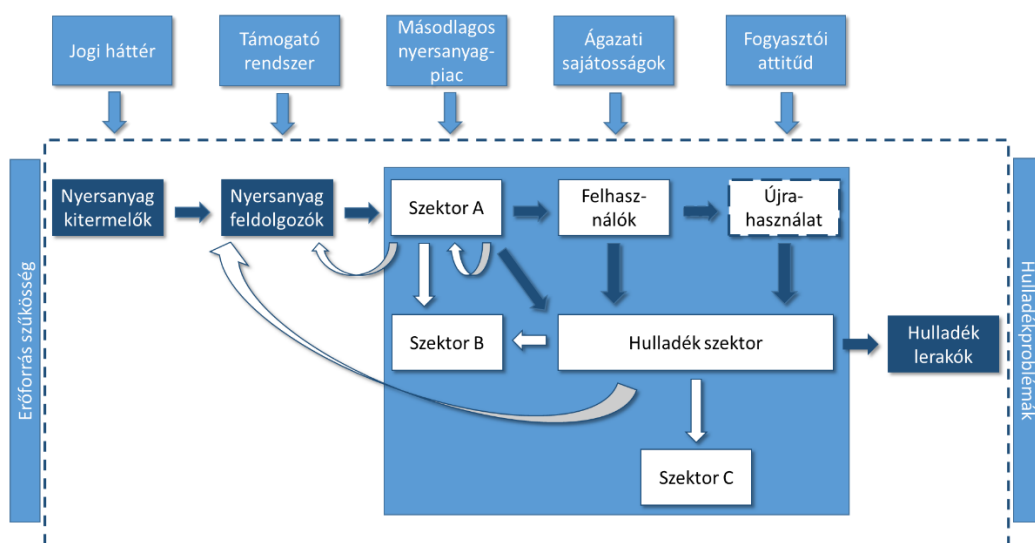
<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.10>

1. A körforgásos gazdaság, mint az erőforrás szükség és a hulladékproblémák egyidejű kezelésének eszköze

Az elmúlt évtizedben az iparági értékláncok mentén egyre hangsúlyosabban jelent meg egyik oldalon az erőforrásszükség, másik oldalon a nagy mennyiségű hulladék kezelésének problémája. A nyersanyag és energiapiacra számos kihívással szembesülnek az EU iparágai. A globális nyersanyagtermelésben Ázsia (Kína), Észak-Amerika, Latin-Amerika, Óceánia növekedése jellemző, az EU részaránya folyamatosan csökken. (European Commission 2018a) Mind a globális nyersanyagtermelést, mind az EU ellátási mixét tekintve magas a földrajzi koncentráció, az EU nyersanyag-importfüggősége meglehetősen magas. Ezt súlyosbítják a gazdasági partnerek által számos esetben alkalmazott kedvezőtlen kereskedelem politikai intézkedések (exportvámok, kereskedelmi megállapodások, export tilalmak), valamint a bonyolult jogszabályi háttér a bányászati tevékenységre vonatkozóan. Mindez a nyersanyag-árak emelkedését és magas volatilitását vonja maga után. Ezzel párhuzamosan a jelenlegi termelési és fogyasztási minták eredményeként szembe kell néznünk a jelentős mennyiségű ipari és háztartási hulladék keletkezésének problémájával, mely rendkívüli környezeti károkat okoz. Az OECD adatai szerint a magyarországi vállalatok 2016-ban közel 16 millió tonna hulladékot termeltek, Németország vállalatai pedig hozzávetőleg 400 millió tonnát (hazánkban csökkenő, az EU legnagyobb gazdaságában növekvő trendet mértek). Ezen felül a magyar háztartások 3,7 millió tonna hulladékot termeltek, az Európai Unió lakosai pedig összesen 28 millió tonnát és a szám évről évre nő. (OECD adatbázis, 2020 január) Az említett problémák súlyosbodása révén az EU stratégiai dokumentumaiban olyan kulcsterületek kaptak kiemelt figyelmet az elmúlt időszakban, mint a nyersanyagokhoz való hatékony és biztonságos hozzáférés, a fenntartható nyersanyag-ellátás, az erőforráshatékonyság – újrahasznosítás – körforgásos gazdaság – másodlagos nyersanyagpiac, kritikus nyersanyagok, helyettesíthetőség, nyersanyag-diplomácia, hulladék piramis, energiahatékonyság, klímavédelem. A meghatározó irányelvek és kezdeményezések nagy száma okán azok pontos nevesítésétől eltekintünk.

A fenntartható erőforrásgazdálkodás és a környezeti fenntarthatóság elveinek való megfelelés új megoldásokat, üzleti modelleket, új szemléletet kíván mind a vállalati szektortól, mind a fogyasztóktól. Ez az újfajta megközelítés egyre inkább a körforgásos gazdaság koncepciójában ölt testet, ami egyszerre jelenthet megoldást az erőforrás szükség és a hulladék kezelés problémájára. Ezen megközelítés célja, hogy a termelési folyamat során kevesebb energiát és anyagot használjanak fel, valamint az anyagok mind nagyobb arányú visszaforgatása,

újrahasznosítása révén minél kevesebb anyag vesszen el és kerüljön a hulladéklerakóba. A körforgásos elvek előnyei mikroszinten is realizálhatók, többek között a gyártás során keletkező melléktermékek és hulladékok hasznosításának és értékesítésének gazdasági hasznai szerint. A körforgás megvalósulásának egy fontos tényezője az iparágak összekapcsolódása, azaz az ipari szimbiózisban rejlő lehetőségek felismerése és kiaknázása. Az alábbi ábra (1. ábra) a körforgásos gazdaság koncepcióját mutatja be, az ipari szimbiózis hálózatok tipikus elemeinek és kapcsolatainak hangsúlyozásával, illetve a főbb befolyásoló tényezők megjelölésével.



1. ábra: A körforgásos szemlélet és az ipari szimbiózis lehetőségek megjelenése egy értékláncban

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. ábra egy értéklánc általános megközelítéséből indul ki, ahol a nyersanyag termelő és nyersanyag feldolgozó ágazatok után az „A” szektor végfogyasztásra szánt terméket állít elő a végfogyasztók számára. Bizonyos termékek esetében a termék újrahasználat formájában új gazdára talál, majd hulladék formájában a hulladék kezelő szektorba, vagy a hulladéklerakóba kerül. Az értéklánc elején szemléltettük az erőforrás szűkösség, az értéklánc végén pedig a hulladék keletkezés problémáját. Az ábrán sötét nyilak jelzik az anyagáramlás alapvető irányát a nyersanyag kitermelő szektortól a hulladék lerakók irányába, a jelenleg uralkodó lineáris üzleti modell értelmében. Az ábrán szemléltetjük a körforgásos gazdaság lehetséges megjelenését. A körforgást megtestesítő áramlási irányokat világos nyilak jelzik. Az ipari szimbiózis szempontjából legjelentősebb érintetteket világos háttérrel emeltük ki. Az anyagok újrahasznosítása elképzelhető adott szektoron belül (akár vállalaton/létesítményen belül) és különböző iparágak együttműködése révén egyaránt. Kiemeltük az ábrán a hulladékszektor szerepét is a körforgás megvalósításának elősegítésében, mivel a hulladékok begyűjtése, kezelése, ártalmatlanítása, esetleges feldolgozása révén hozzájárul ahhoz, hogy a hulladékokból értékesíthető másodlagos nyersanyagok keletkezzenek. Végző esetben a hulladékok energetikai hasznosítása is csökkenti a hulladéklerakókba szállított anyagok mennyiségét. A hulladék szektor funkcióinak bővítése, szerepének kiterjesztése tehát szükséges feltétele az anyagok körforgása biztosításának és a hálózatok értékkeremtésének (Aid et al. 2017).

A körforgásos gazdaság elméletben megfogalmazott koncepciójának a gyakorlati megvalósítása lényegesen bonyolultabb. A sikeréhez nagyban hozzájárul a megfelelő jogszabályi háttér, illetve támogatói rendszer megléte. Elsődlegesen azonban az ágazati sajátosságok, a keletkező melléktermékek és hulladékok típusa, az újrahasznosítás lehetőségei és gazdasági életképessége,

a másodlagos nyersanyag piac helyzete, a vállalatok közötti távolság, valamint a vállalati és fogyasztói attitűdök befolyásolják a körforgásos szemlélet megvalósulásának sikerét. Mint láthattuk, a körforgásos gazdaság kiépülésében kiemelkedő szerepe van az iparágak közötti együttműködési lehetőségeknek, ezért a cikk további részében hangsúlyosabban az ipari szimbiózis koncepciójával foglalkozunk.

2. Az ipari szimbiózis koncepciója

Ipari szimbiózis esetén (leginkább) különböző ágazatokban működő vállalkozások olyan együttműködéséről van szó, melyek erőforrás beszerzési igényeik és hulladékkezelésük összekapcsolásával kölcsönös előnyöket keresnek a környezeti fenntarthatóság szempontjainak figyelembevétele mellett. Az Európai Bizottság Lombardi és Laybourn, 2012-es munkájára hivatkozva úgy definiálja a jelenséget, hogy „Az ipari szimbiózis egy olyan rendszerszemléletű megközelítés, mely egy fenntarthatóbb és integrált ipari rendszer létrehozását célozza, mely felismeri az üzleti lehetőségeket a kevésbé kihasznált erőforrásokban (mint az anyagok, az energia, a víz, a termelési kapacitások, és az eszközök, stb.)”. (Európai Bizottság 2018/b, 9. oldal) A ipari szimbiózis lehetőséget nyújt arra, hogy különböző szektorok vállalatai együttműködjenek kölcsönösen előnyös kapcsolatok mentén. Az együttműködések alapvetően a hulladékok és melléktermékek újrahaznosítására vonatkoznak. Ideális esetben az új kapcsolatok hozzájárulnak a vásárló fél erőforrásigényének fenntartható kielégítéséhez, miközben hozzásegítik az értékesítő vállalkozásokat, hogy megfelelő értéken ismertessék el folyamataik melléktermékeit (és/vagy hulladékait). Az Európai Bizottság csoportosítása szerint a kialakulás jellegét tekintve kétféle együttműködés képzelhető el:

1. *ön szerveződő együttműködés*, mely felülről lefelé irányuló koordináció nélkül jön létre és
 2. *irányított hálózat*, mely egy külső szereplő koordinációs tevékenysége nyomán szerveződik.
- Az irányított hálózatoknak szintén két altípusa létezik:
- a) *elősegített hálózat*, mely már létező vállalatok figyelemfelkeltését és az együttműködések elősegítését célozza;
 - b) *tervezett hálózat*, ahol a hálózat egy központi terv vagy vízió alapján valósul meg és gyakran közös infrastruktúra- és szolgáltatáshasználatot is jelent (pl. öko-parkok).
- (Európai Bizottság 2018/b; Baas 2011)

Az együttműködés jellegét tekintve léteznek továbbá:

- *ipari szimbiózis szinergiák*, melyek lényege egy olyan vállalkozások közötti megállapodás, melyben egy vállalat melléktermékét/hulladékát egy másik vállalat inputként használja fel termelési folyamataihoz, illetve
- *ipari szimbiózis hálózatok*, melyek az előbbinél bonyolultabb ágazatközi kapcsolatok mentén szerveződnek a hulladék és melléktermékek kölcsönösen előnyös áramoltatása jegyében.

Jóllehet az együttműködések magukban foglalhatnak jelentős tudás- és technológiatranszfereket is, ebben a tanulmányban az Európai Bizottság megközelítését alkalmazva ipari szimbiózis hálózatoknak azon hálózatokat tekintjük, melyek középpontjában a fizikai anyagáramlások, illetve energia transzfer állnak. Másik oldalról fontos hangsúlyozni, hogy az ipari szimbiózis rendszerek az egyszerű hulladékmenedzsment témakörtől lényegesen szélesebb összefüggéseket ölelnek fel, ahol az egyik fő cél az anyagoknak minél tovább tartó áramoltatása az ipari rendszerekben, mielőtt hulladékként a természetet terhelnék.

3. Az ipari szimbiózisok kialakulását támogató és akadályozó tényezők

A továbbiakban áttekintjük a szimbiózis hálózatok hajtóerőit és korlátait. A hajtóerők ismertetését a Domenech et al., 2019 tanulmányában szereplő felsorolás szerint ismertetjük. A szerzők a szimbiózis hálózatok facilitátorai körében végzett kérdőíves felmérésük, szakértőkkel

végzett mélyinterjúik és fókuszcsoportos vizsgálataik alapján nyerték eredményeiket. A hajtóerők sorrendje azok jelentőségének megfelelően kerül bemutatásra. (1. táblázat)

1. táblázat Az ipari szimbiózis hálózatok vállalati hajtóerői

1.	Erőforrásmegtakarításon keresztül elérhető költségcsökkentések
2.	A vállalati hulladéktermelés csökkentése
3.	Pótlólagos bevételszerzési lehetőségek
4.	Jövedelmezőség növelése
5.	Vállalatközi együttműködések erősítése
6.	A vállalati környezetvédelmi célok teljesülésének elősegítése
7.	Fenntarthatóbb üzleti modell
8.	A hulladéklerakók használatának kiváltása
9.	Innováció megjelenése a vállalatban
10.	Új ügyfelek szerzése
11.	Az inputok minőségének és biztonságának növekedése
12.	A vállalati társadalmi felelősségvállalási célok megvalósítása
13.	Munkahelyteremtés

Forrás: Domenech et al. 2019

Megállapítható, hogy a szimbiózisok kialakulásának jelentős motivációját adják a vállalatok gazdasági érdekei, az öt legjelentősebb vállalati hajtóerő közül három közvetlenül pénzben mérhető előnyök szerzésére vonatkozott. Jelentős hajtóerőt jelent továbbá a hulladéktermelés csökkentésének lehetősége, illetve fontos értéknek tartják a vállalatok a szimbiózisok révén megerősödő vállalatközi együttműködések is.

Az akadályok számbavételéhez három forrásra támaszkodtunk: Aid és szerzőtársainak 2017-es, Domenech és szerzőtársainak 2019-es tanulmányaira, valamint az Európai Bizottság 2018-os (European Commission 2018/b) jelentésére. A feldolgozott munkákban szereplő tényezőket azok jellege alapján újra csoportokba rendeztük. A tényezők elemzésekor arra a következtetésre jutottunk, hogy az együttműködés akadályai meglehetősen eltérő jellegűek. Tartalmaznak olyan elemeket, melyek a vállalkozások számára adottságként jelennek meg (illetve megváltoztatásuk bonyolult és/vagy költséges), mint a szabályozási jellemzők, vagy a másodlagos nyersanyagok piaci viszonyai. A technológiai adottságok jelentette korlátok szintén nem tekinthetők rugalmas feltételeknek, tekintve az elérhető technológiák adta lehetőségeket, a változtatások tökeigényét és a vállalatok ilyen irányú döntéseinek motivációit. Azonosítható azonban a tényezőknek egy másik nagy csoportja, ahol az előrelépés feltételei leginkább tudás- és információmenedzsment illetve szervezési összefüggésekben keresendők. A csoportok közötti fent említett lényegi különbségeket megjelenítendő a tényezőket két különálló táblázatba rendeztük, „Intelligencia és együttműködés típusú akadályok” (2. táblázat), illetve „Egyéb akadályozó tényezők” (3. táblázat) címekkel.

Megállapítható, hogy a szimbiózisok megvalósulásának vállalati és vállalatközi szinten is számos olyan akadálya van, mely alapvetően információhiányra, vagy az információk elszigeteltségére vezethető vissza. Így többek között a vállalkozások nem rendelkeznek elegendő információkkal az együttműködési lehetőségekről és módozatokról, a kapcsolódó piacok létezéséről és működéséről, ezen felül nincsenek tisztában az együttműködés révén elérhető hasznokkal sem. Eközben fontos volna az is, hogy a vállalkozások erőforrásgazdálkodási információs rendszerei összhangba kerüljenek a körforgásos gazdaság követelményeivel. A valóságban azonban a vállalkozások sokszor aktuális hulladékmenedzsment megoldásaik tényleges költségeit sem mérik fel megfelelően.

2. táblázat „Intelligencia és együttműködés” típusú akadályok

Információ-ellátottság / vállalati intelligencia	Információhiány az együttműködési lehetőségekről	
	Információhiány az elérhető hasznokról	
	Információhiány a lehetséges együttműködési módozatokról	
	Információhiány a kapcsolódó piacokról	
	A vállalat hulladékkezeléséhez kapcsolódó költségek elégtelen nyomon követése	
	A vállalati információs rendszerek és a fenntarthatósági információigények összhangjának hiánya	
Együttműködés	Tranzakciós költségek	A partnerkeresés költségei
		A szimbiózis hálózatokban való részvétel költségei (pl. tagdíjak, szolgáltatási díjak)
		A partnerségek kialakításának és fenntartásának járulékos költségei (tárgyalási költségek, időráfordítás)
	Kapcsolat-építési akadályok	Függőség kialakulásától való félelem
		A változástól való félelem
		Eltérő vállalati és kommunikációs kultúrák okozta nehézségek
		Bizalomhiány
		Az együttműködésbe bekapcsolódó további szereplők megjelenésétől való tartózkodás (pl. kormányzati szervezetek)
		A kockázat és felelősség megosztás problematikája
		Előnyök megosztásának nehézségei

Forrás: Aid et al. 2017, Domenech et al. 2019 és Európai Bizottság 2018

Az, hogy az együttműködések akadályai között magas arányban található az informáltsággal, motivációkkal kapcsolatos „szoft” tényező, fontos eredmény. Ezen hiányosságok kezelésére más területeken sokszor külső szereplőket alkalmaznak. Egy hatékony támogató infrastruktúra a tranzakciós költségek csökkentésében, de a technológiai, piaci és szabályozási feltételek javításában is szerepet vállalhat, így javítva az együttműködések várható megtérülésén, ezen keresztül is növelve a vállalkozások szimbiózis jellegű kapcsolatépítési hajlandóságát.

3. táblázat: Egyéb akadályozó tényezők

Technológia és logisztika	Tároló kapacitások hiánya
	A vállalati folyamatok és termelési eljárások szükséges módosításaiból eredő költségek
	Magas szállítási költségek
	Üzemek közötti távolságok
	Technológiai szakértelem hiánya
	Magas szintű logisztikai képességek hiánya
Szabályozás	Bonyolult adminisztratív követelmények
	Rugalmatlan szabályozások, elsősorban a hulladékkezelés területén
	Szigorú engedélyezési előírások
	A támogató jellegű szabályozások hiánya
	Az elsődleges kitermelő ágazatok állami támogatása
	A szabályozások, előírások bonyolultsága
Piacok	Instabil piacok
	Bonyolult és változékony piaci viszonyok
	A költség-haszon kimenetek és jövedelmezőségi hatások előrejelzésének bizonytalanságai
Megtérülés	Jövedelmezőtlen együttműködési lehetőségek
	Gazdaságilag kifizetődőbb alternatívák (pl. szeméttelenen való elhelyezés)
	Hosszú megtérülési idők és az ehhez illeszkedő finanszírozás hiánya

Forrás: Aid et al. 2017, Domenech et al. 2019 és Európai Bizottság, 2018

4. Az ipari szimbiózisok elősegítésének módszertanai és gyakorlata

A továbbiakban áttekintjük, hogy a területen való előrelépésnek milyen feltételei vannak és milyen főbb megoldási módozatai ismertek, majd egy elektronikai iparban született esettanulmány ismertetésén keresztül egy pozitív példát is bemutatunk, Marconi et al., 2018 munkája alapján.

4.1 Az ipari szimbiózisok kiépítéséhez kapcsolódó módszertanok jellege és a szokásos beavatkozási területek

Az ipari szimbiózisok elősegítésére, kiépítésére több modellt illetve módszertant is ajánl az irodalom. Ezek egy része egy-egy konkrét eset tapasztalatainak feldolgozása során nyert módszertani eljárások kiterjesztési kísérleteként fogható fel. (pl. Park et al. 2018, vagy Hatefipour 2012). Léteznek ugyanakkor holisztikus modellek is, melyek alkalmasabbak univerzális receptek megfogalmazására (ezek a folyamatok egy absztraktabb leképezését jelenítik meg szélesebb körű tapasztalatok alapján). Az egyik ilyen a LESTS pentagon módszertan, mely az ipari szimbiózisok fejlesztését eredendően ipari parkok esetére dolgozza ki, de alkalmazható klaszterek kapcsolatainak fejlesztésére is. A módszer kijelöli a szabályozási, gazdasági, földrajzi, technológiai és társadalmi problémák kezelésének bottom-up és top-down irányú lépéseit. A klaszter tevékenységek irányítási kereteinek feltárása után az ipari park vagy klaszter vezetője a hálózat szereplőitől összegyűjti a szükséges információkat, top-down és bottom-up irányban is értékeli az együttműködések minőségét, majd top-down megközelítést alkalmazva szimbiózisok kialakítására törekszik. (Campana et al. 2017, 581-582) Az eljárás holisztikus, szektorközi megközelítésével lényeges értékteremtési lehetőséget nyújt a technológiai és nem technológiai jellegű információk jobb áramlásán, nyilvánosabb és szakértő jellegű kezelésén, illetve a végrehajtás felelőseinek egyértelmű kijelölésén keresztül.

A potenciális szimbiózisok azonosítása és az együttműködési folyamatok felgyorsítása érdekében a vállalati és vállalatközi információs bázisok fejlesztése egyaránt szükséges. Ennek megvalósítására egy kísérleti jelleggel indított kezdeményezés, a „MAESTRI program” fejlesztő és kapcsolatszervező platformjának példáját mutatjuk be az alábbi táblázat alapján (4. táblázat).

4. táblázat: Az ipari szimbiózisok kialakításához szükséges beavatkozások területei és irányai

Fejlesztési területek	Fejlesztési irányok
Vállalati intelligencia fejlesztése	A hulladékok azonosítása és pontos jellemzése (fizikai hulladék, melléktermékek, energia, emisszió)
	Hulladék adatbázis létrehozása az újrahasznosítási lehetőségek meghatározása céljából (belső felhasználás vagy szinergia)
	Életciklus-értékelés (LCA) életciklus-költségelemzések (LCCA)
	A várt és tényleges hasznok összehasonlító értékelése
Iparágakon átívelő intelligencia	Potenciális szinergiák feltárása az ágazatok közötti anyagáramlások „big data” jellegű elemzésére alapozva
	Szerződéskötési platform biztosítása
Döntéstámogatás	Belső Vs. külső szinergiák
	Orientálódás a telephely környezetében vagy azon kívüli szinergiákra
	Nagytávolságú anyagáramlásokhoz való csatlakozás kérdése
	Szinergia új tevékenységeken (vagy termékeken) keresztül vagy anélkül
Vállalati kultúra	Regionális öko-parkokhoz való csatlakozás kérdése
	Hulladékközpontúbb vállalati kultúra
Egyéb erőforrásgazdálkodási előnyök	A folyamatos fejlődés támogatása
	Folyamategyszerűsítés
	Erőforrás, illetve energia használat optimalizáció
	A termelési rendszer hatékonyságjavításának ökohatékonysági alapokra helyezése

Forrás: a MAESTRI program honlapja alapján saját szerkesztés

A vállalati és vállalkozói intelligencia jelentőségének hangsúlyozásán túl fontos megjegyezni, hogy a fejlesztési irányok egy jelentős meghatározója a földrajzi távolság és területi koncentrációk. Ez egybecseng Bartha és Gubik 2019-es tanulmányával, ahol a szerzők a legintenzívebb gazdasági kapcsolatok feltételeként a térbeli agglomerációkat nevezik meg. (Bartha – Gubik 2019) A cikk további részében egy konkrét iparág, az elektronikai ipar példáján keresztül szemléltetjük a bemutatott kihívásokat és a kezelésekre alkalmazható, ipari szimbiózisban rejlő lehetőségeket.

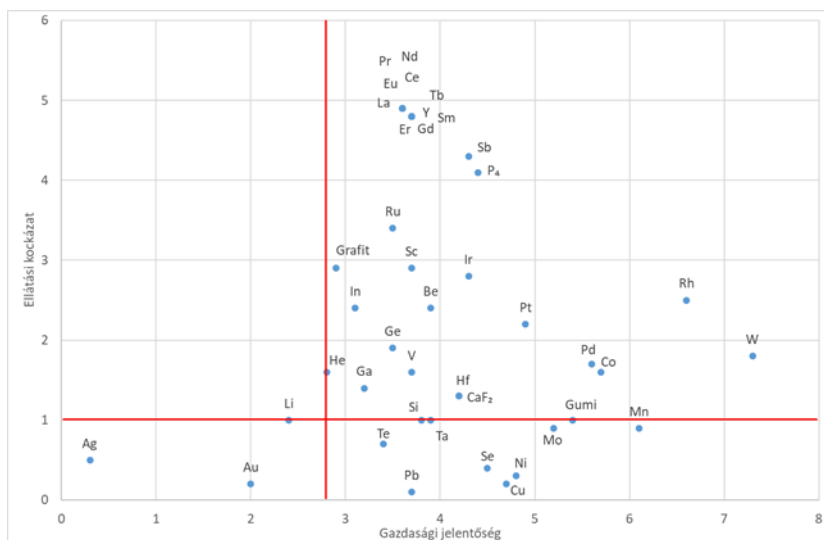
4.2 Erőforrásjellemzők az elektronikai iparban

Az elektronikai iparba a nemzetközi szakmai gyakorlatnak megfelelően az alábbi alágakat soroltuk be:

- C26: Számítógép, elektronikai, optikai termék gyártása
- C27: Villamos berendezés gyártása

A 2016. évi adatok szerint a két alág - hazai fizetőeszközben, folyó áron, fix euró árfolyamok alkalmazásával mérve - mintegy 10 százalékkal részesedik az EU28 feldolgozóiparának összesített hozzáadott értékéből (az OECD adatai alapján a C26 ágazatnak 109 Mrd Euró, a C27 ágazatnak 101 Mrd Euró volt a kibocsátása EU-s szinten a 2016-os évben). A két alágban együttesen 2.650.000 főt foglalkoztattak 2016-ban az Európai Unió 28 tagállamában összesen. (OECD adatbázis, 2020. januári állapot)

Az erőforrás szűkösség, és ezzel párhuzamosan a keletkező hulladékok kezelésének problémája az elektronikai iparban is hangsúlyosan jelenik meg. Az elektronikai termékek gyártása jelentős nyersanyagigénnyel és a másik oldalon jelentős hulladéktermeléssel jár. Ez egyrészt a gyártási folyamat energia- és anyagigényességéből, másrészt a legyártott termékek jellemzőiből, illetve azok felhasználási módozataiból következik.



2. ábra: Az elektronikai ipar által felhasznált nyersanyagok kritikusság szerinti besorolása
Forrás: European Commission 2017a,b,c adatai alapján saját szerkesztés

Az iparág által felhasznált nyersanyagok többsége az EU 2017. évi besorolása alapján kritikusnak tekinthető (2. ábra). Az EU által vizsgált 76 nyersanyag közül 42 nyersanyag valamilyen formában felhasználásra kerül az elektronikai iparban. A kritikus anyagok 2017. évi értékelési módszertana alapján két tényező mentén történik az anyagok kritikusság szerinti besorolása. A gazdasági jelentőség (küszöbérték: 2,8) és az ellátási kockázat (küszöbérték: 1) alapján látható, hogy az elektronikai iparban felhasznált nyersanyagok jelentős része (76,2

fogyasztók mindig a legújabb technológiákat igénylik, így például 2 évente akkor is lecserélik a mobiltelefonjukat, ha az egyébként még zavartalanul működik. A körforgásos elvek teljesíthetősége emiatt leginkább a melléktermékek és a hulladékok értékesítési lehetőségében jelenik meg az ágazatban. Ennek sikeres megvalósítása érdekében azonban szükség van az iparági együttműködési lehetőségek feltárására, valamint az ipari szimbiózisban rejlő lehetőségek felismerésére és kiaknázására. Szintén fontos szerepe van a hulladékszektorban működő vállalatoknak, amelyek az elektronikai hulladékok begyűjtése és feldolgozása révén segítik az újrahasznosításban rejlő lehetőségek kihasználását. Az e-hulladékok magas szintű kezelésének igénye hozzásegíti a vállalkozásokat a szabályozásoknak (például a kibővített gyártói felelősség követelményének) való megfeleléshez. Az elektronikai ipar szabályozásának részét képezi például, hogy a vállalatok alapanyagaik egy bizonyos részét újrahasznosított elektronikai hulladékból kell, hogy biztosítsák. Egy, az iparágban megvalósult pozitív kezdeményezés példaként mutatjuk be az olaszországi Marche régió vállalatainak esetét.

4.3 Ipari szimbiózis lehetőségének feltárása az e-hulladékok értéklánca mentén

Az alábbiakban Marconi és szerzőtársainak 2018-as tanulmánya alapján bemutatjuk egy olyan ipari szimbiózis lehetőség példáját, mely a vállalati információk harmadik fél általi gyűjtése során tárult fel. Az esettanulmány valós vállalkozások valós adatainak példáján született, az együttműködési lehetőség feltárása után a szakértők az elérhető hasznokat teoretikusan elemezték. A vállalkozások Olaszország egy régiójában működnek az elektronikai hulladék ágazatban. A szerzők egy előre kidolgozott információgyűjtési és -megosztási modell segítségével 15 közép-olaszországi vállalkozásról gyűjtöttek adatokat. Az új információk elemzése során egy olyan kapcsolódási lehetőség tárult fel, mely a résztvevők mindegyike számára anyagi haszonnal jár, miközben a projekt nettó környezeti hatása is pozitív. A kapcsolatok kiindulópontja egy elektronikai hulladékokkal foglalkozó kisvállalkozás („A” vállalkozás), melynek egyik kulcstevékenysége elektromos kábelek feldolgozása, melyekből műanyag szigetelő anyagot és rezet nyernek ki. A rezet jellemzően újrahasznosító üzemeknek értékesítik, a kinyert műanyag hulladéklarakókba és szemétegetőkbe kerül, illetve egy kisebb részét exportálják. A kutatók további hasznosítási lehetőségeket feltáró elemzése rávilágított, hogy a vezetékek feldolgozásából nyert műanyag és réz hatékonyabban is felhasználható, még hozzá a régióon belül. Ennek megvalósulása esetén „A” vállalkozás elsősorban a hulladék gyűjtését, az elektromos vezetékek elkülönítését, tárolását és kiszállítását vállalja, a kevert műanyag hulladékot (PVC, PE, gumi, stb. és réz) egy műanyag por előállításával foglalkozó vállalkozás („B” vállalat) számára értékesíti. Utóbbi a műanyagot fejlett technológiával végzett porlasztás után adja el. Még jelentősebb gazdasági eredmény érhető el, ha a „B” vállalkozás értékesíti a rezet is, iparági kapcsolatrendszere és technológiája révén lényegesen előnyösebb feltételekkel. A műanyag port egy harmadik, szintén a régióban működő vállalkozás („C” vállalkozás) vásárolja fel („B vállalkozástól”), mely vegyes műanyag termékeket állít elő. A hipotetikus esettanulmány számítási eredményei szerint a szcenárió gazdasági kimenete mindhárom résztvevő számára pozitív, mindhárom vállalkozás pozitív haszonra tett szert. A környezeti hatások ettől valamivel árnyaltabb képet festenek. A javasolt együttműködés környezetterhelési vonatkozásait LCA módszertannal vizsgálták, és alapvetően a CO₂ kibocsátás alapján mérték. Az eredmények alapján az új értéklánc „A” és „C” tagjának kedvezőbb CO₂ mérlege lesz, „B” vállalatnak kedvezőtlenebb, összesen azonban jelentős megtakarítás érhető el. (Marconi et al. 2018)

5. Következtetések, javaslatok

A vállalkozások szimbiózison alapuló összekapcsolásával jelentős gazdasági és környezeti hasznok érhetőek el. A szakirodalom alapján jól körbeírhatók a folyamatokra pozitívan ható tényezők, és fejlett elméleti módszertani keretek állnak rendelkezésre a kapcsolatok

fejlesztésére, ugyanakkor mikro-, mezo- és makroszinten is számos akadály azonosítható. Jelen tanulmányban azt hangsúlyoztuk, hogy az akadályok egy jelentős része arra vezethető vissza, hogy a vállalkozások nem rendelkeznek elegendő információval az ipari szimbiózis jellegű együttműködési lehetőségekről, együttműködési módozatokról, a kapcsolódó piacok létezéséről és működéséről és szintén nincsenek tisztában az együttműködés révén elérhető hasznokkal sem. Ezzel párhuzamosan az együttműködési lehetőségek felkutatását és a partnerkapcsolatok menedzselését a vállalkozások túl költségesnek gondolják, és az előzőkkel is összefüggésben gyakran elutasító hozzáállást tanúsítanak.

A problémák jelentős részének enyhítésében az ún. facilitátoroknak lehet kiemelt szerepe. Ezen támogató szerepet betöltő szervezetek nagy segítséget jelenthetnek a szimbiózisok kialakításában és menedzselésében a kapcsolódási lehetőségek feltárásán, az információs platformok kiépítésén és hatékony menedzselésén keresztül, mellyel a tranzakciós költségek is lényegesen csökkenthetők. Ezen túlmenően szerepet vállalhatnak a technológiai akadályok leküzdésében vagy a szabályozások befolyásolásában is. Amennyiben ilyen jellegű funkciójukat a vállalatok is felismerik, számítani lehet azok együttműködési attitűdjének javulására (mely szintén jelentős akadályt jelent). Hangsúlyozzuk mindezt azért is, mert a szimbiózisok támogatására szakosodott, közvetítői szektor az említett potenciálok ellenére Európai Unió szinten is fejlődésének kezdeti szakaszában jár. (Európai Bizottság 2018)

Eredményeink alapján hangsúlyozni szeretnénk továbbá a fejlesztések regionális hálózati aspektusait, mely a hazai ipari park hálózat és településszerkezet realitásaival is összhangban van. Ahogy az Európai Bizottság 2018-as jelentése is utal rá, a logisztikai és technológiai akadályok, illetve a vonatkozó költségvonzatok miatt a hálózatok kialakulásának helyi, illetve regionális szinten látszik a legnagyobb realitása (nem beszélve a szállítással összefüggő környezetvédelmi megfontolásokról). Ennek megfelelően regionális szintű hatás- és feladatkörökkel rendelkező facilitátorok kijelölése javasolt, melyek a példában bemutatott módon képesek hozzájárulni a helyi vállalkozások közötti szinergiák fejlesztéséhez. A szerepet vállalhatják a helyi kamarák, ipari együttműködési csoportosulások, egyetemek, vagy az ipari parkok menedzsmentjének együttműködési szervezetei, de elképzelhető egy erre a feladatra szakosodott új országos szervezeti hálózat kiépítése is. Az említett szakértői és szervezeti kapacitások kiépítése nyilvánvaló előnyökkel járna a helyi vállalkozások hatékonyságára és gazdaságosságára nézve, új vállalati hálózatok és értékláncok kiépülésével kecsegtet, jelentős mértékben támogatná egy modern és fenntartható gazdaság kiépülését országos szinten, miközben versenyelőnyt jelenthetne a külföldi beruházásokért folytatott versenyben és új piacok meghódításában.

A helyi szinten legoptimálisabb szervezeti megoldások, felelősség delegálási modellek meghatározásához további empirikus kutatás szükséges a területhez kapcsolódó szervezetek jelenlegi tevékenységének pontos feltérképezése és a konkrét fejlesztési lépések regionális szintű meghatározása céljából. Egy ilyen felmérés választ adhatna olyan kérdésekre, minthogy új facilitátor szervezetekre (és hálózat kiépítésére) van-e szükség, vagy a meglévő közvetítői szolgáltatások fejlesztésére és tevékenységük promóciójának erősítésére érdemes helyezni a hangsúlyt. Az ide vonatkozó vizsgálatok másik iránya kellene legyen annak feltárása, hogy helyi szinten milyen eltérések tapasztalhatók az együttműködések akadályait tekintve, illetve, hogy milyen karaktereket hordoz és hogyan volna javítható a vállalkozások ipari szimbiózis irányultságú együttműködési hajlandósága.

Köszönetnyilvánítás

"A tanulmányban ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg"

Irodalomjegyzék

- AID, G. - EKLUND, M. - ANDERBERG, S. - BAAS, L. (2017): Expanding roles for the Swedish waste management sector in inter-organizational resource management. *Resources, Conservation And Recycling*, 124. 85–97. doi:10.1016/j.resconrec.2017.04.007
- ALCHIAN, A. - DEMSETZ, II. (1972): Production, information costs and economic organisation. *America Economic Review*, 2. 775-795.
- BAAS, L. (2011): Planning and uncovering industrial symbiosis - comparing the Rotterdam and Östergötland regions. *Business Strategy and the Environment*, 20(7). 428–440. doi:10.1002/bse.735
- BARTHA, Z. – SÁFRÁNYNÉ GUBIK, A. (2019): Technológiai lehetőségek – társadalmi leképeződések. Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek XVI. évf. 2019/1. 95-105.
- CAMPANA, G. - HOWLETT, R. J. - SETCHI, R. - CIMATTI, B. (2017): Sustainable Design and Manufacturing 2017 - Smart Innovation, Systems and Technologies. Cham: Springer Nature doi:10.1007/978-3-319-57078-5
- CRONAUGE, U. (1992): Kommunale Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag
- DOMENECH, T. - BLEISCHWITZ, R. - DORANOVA, A. - PANAYOTOPOULOS, D. - ROMAN, L. (2019): Mapping industrial symbiosis development in europe - typologies of networks, characteristics, performance and contribution to the circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 141. 76–98. doi:10.1016/j.resconrec.2018.09.016
- DUAN, H. - HU, J. - YUAN, W. - WANG, Y. - YU, D. - SONG, Q., - LI, J. (2016): Characterizing the environmental implications of the recycling of non-metallic fractions from waste printed circuit boards. *Journal of Cleaner Production*, 137. 546–554. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.131>
- EUROPEAN COMMISSION (2017/a): Study on the Review of the List of Critical Raw Materials. Criticality Assessments. Brüsszel: Európai Bizottság <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/08fdab5f-9766-11e7-b92d-01aa75ed71a1>
- EUROPEAN COMMISSION (2017/b): Study on the Review of the list of Critical Raw Materials. Critical Raw Materials Factsheets. Brüsszel: Európai Bizottság <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7345e3e8-98fc-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-en>
- EUROPEAN COMMISSION (2017/c): Study on the Review of the list of Critical Raw Materials. Non-critical Raw Materials Factsheets. Brüsszel: Európai Bizottság <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6f1e28a7-98fb-11e7-b92d-01aa75ed71a1/language-en>
- EUROPEAN COMMISSION (2018/a): EIP on Raw Materials, Raw Materials Scoreboard 2018, European Union, 2018
- EUROPEAN COMMISSION (2018/b): Cooperation Fostering Industrial Symbiosis: Market Potential, Good Practice And Policy Actions. Brüsszel: Európai Bizottság.
- HATEFIPOUR, S. (2012): Facilitation of Industrial Symbiosis Development in a Swedish Region. Doctoral Dissertation. Linköping University, Linköping, Sweden.
- LOMBARDI, D. R. - LAYBOURN, P. (2012): Redefining industrial symbiosis: crossing academic-practitioner boundaries. *Journal of Industrial Ecology*, 16(1). 28-37. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2011.00444.x>
- MARCONI, M. - GREGORI, F. - GERMANI, M. - PAPETTI, A. - FAVI, C. (2018): An approach to favor industrial symbiosis: the case of waste electrical and electronic equipment. *Procedia Manufacturing*, 21. 502–509. doi:10.1016/j.promfg.2018.02.150 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978918301896?via%3Dihub>
- PARK, J. - DUQUE-HERNÁNDEZ, J. - DÍAZ-POSADA, N. (2018): Facilitating business collaborations for industrial symbiosis: the pilot experience of the sustainable industrial network program in Colombia. *Sustainability*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103637>
- Online adatbázisok:
 MAESTRI Project: <https://maestri-spire.eu/project/>
 OECD adatbázisok: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AEA>
 EUROSTAT adatbázisok: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

Soós Gabriella

A fogyasztói magatartás-modellek konceptualizációja

Jelen tanulmány célja, hogy rendszerbe foglalja a kialakult fogyasztói magatartás-modelleket annak érdekében, hogy azok értékelhetők, összehasonlíthatók legyenek, valamint a modellek közül kiválasztható legyen adott kutatási területhez a legmegfelelőbb. A fogyasztói magatartás-modelleket rendszerbe foglalom irányzat, fókusz és tematika szerint. A kialakult koncepció segíti a kutatót abban, hogy a munkájában alkalmazott modellt elhelyezze a megfelelő rendszerben, összekapcsolja a megfelelő tudományterületekkel és feltárja a megfelelő összefüggéseket az egyes tényezők és azok hatásai között.

Kulcsszavak: fogyasztói magatartás, fogyasztói magatartás-modell, döntési folyamat, információ-feldolgozás

JEL-kód: D11, D81, M31, N01

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.11>

I. Bevezetés

A fogyasztói magatartás komplex folyamat, „a termékek és szolgáltatások megszerzése és használata során végzett tevékenységek (márka- és boltválasztás, stb) összessége, amelynek célja a fogyasztói megelégedettség növelése” (Bauer-Berács, 1998, p. 79). Egy másik megfogalmazás szerint „a fogyasztói magatartás a megismerési, a magatartási és környezeti események egymásra hatásának dinamikus interakciója, amelynél az egyének irányítják az élethelyzeteiket”. Fontos tehát, hogy a fogyasztói magatartás dinamikus, ez feltételez egyéni fogyasztókat, fogyasztói csoportokat és egészében a fogyasztói társadalmat, amelyekre az jellemző, hogy folyamatosan változnak és fejlődnek (Peter-Olson, 1994 p. 7).

A vizsgált terület multidiszciplináris jellegét támasztja alá, hogy a fogyasztói magatartással elsőként a filozófusok foglalkoztak. A fogyasztás érintőleges vizsgálata már Freudnál is található, aki a tudatos és tudattalan cselekvéseket analizálta. Később a fogyasztás vizsgálata kiegészült a döntési folyamat, majd az információszerzési és –feldolgozási folyamat értelmezésével és elemekre bontásával, így pszichológusok, szociológusok, közgazdászok is elemezni kezdték a maguk szemszögéből. A közgazdaságtanban való vizsgálata elsősorban mikroökonómiai jellegű, ugyanakkor növekvő jelentőségű a makroszintű vizsgálata is (visszamenőleg egészen George Katona 1963-as munkájáig, aki a fogyasztói elvárások aggregát keresletre gyakorolt hatásával foglalkozott (Foxall, 1974, Katona-Lansing, 1964).

A kezdeti egyszerű modellek egyre bonyolultabbá váltak, hiszen egyre több tényező került bevonásra annak érdekében, hogy minél pontosabban modellezhető legyen, hogyan és miért dönt a fogyasztó egy termék mellett vagy ellen. A fogyasztói magatartás-modelleknek számos irányzata és típusa megtalálható a szakirodalomban. Jelen tanulmány célja e modellek rendszerezése, konceptualizálása annak érdekében, hogy az üzleti élet által megkövetelt, gyarapodó számú empirikus kutatások megfelelő alapot tudjanak választani az adott piaci igényhez.

II. Anyag és módszer

A vizsgálat a fogyasztói magatartás-modellek „review” jellegű összefoglalása, valamint rendszerezése. A szakirodalomban fellelhető modellekhez elsősorban a Jstore, Cambridge Journals, EBSCO, ProQuest, Science Direct, Scopus, valamint a Taylor and Francis adatbázisokat vettem alapul 2019 tavaszán.

A fogyasztói magatartás-modellek konceptualizációja két alapelv szerint történt: elsőként az idők folyamán megismertirányzatokhoz tartozó modelleket veszem sorra, majd tematika és módszertan szerint is rendszerezem azokat.

III. Fogyasztói magatartás-modellek rendszere

III.1. Főbb irányzatok a fogyasztói magatartás-modellekben

Bettman és Jones 1972-es cikkükben a fogyasztói magatartás-modellek négy típusát különböztették meg: az információ-feldolgozási, a sztochasztikus, a tapasztalati és más lineáris, valamint a nagy-rendszer-modelleket (Bettman-Jones, 1972). Ez a kiindulópont lényeges, azonban az idők folyamán sokat fejlődő terület konceptualizálása során már komplexebb látásmód szükséges. Jelen tanulmányban a modelleket rendszerbe foglaltjuk fejlődéstörténeti szempontból, nézőpont alapján, valamint tematikus megközelítésből.

Pszichodinamikus megközelítés

A pszichodinamikus fogyasztói megközelítés elmélete egészen Freudig nyúlik vissza. Ezen irányzat szerint az egyén cselekvéseit biológiailag vezérelt ösztönös erők irányítják, amelyek a tudatos gondolkodáson túl vezetnek a fogyasztót (Freud, 1923). Freud mellett például Jung is úgy gondolta, hogy az egyént inkább irányítják a biológiai vezérlők, mint az egyéni megismerés, vagy környezeti stimulusok (Wehr, 2002). Tulajdonképpen a pszichodinamikus megközelítést egészíti ki Maslow szükségletpiramisa, amely jól mutatja az egyén szükségleteinek hierarchikusan működő rendszerét és hatását a fogyasztásra (Maslow, 1943). Ez utóbbit a mikroökonómia jelenleg is használja a fogyasztó preferenciarendszerét érintő alapkonceptió magyarázatára.

„Homo economicus”

Az „*Homo economicus*” vagy „*Economic man*” fogalma Adam Smith nevéhez fűződik. Gyakorlatilag a pszichodinamikus felfogással éppen ellentétesen abból indul ki, hogy az egyén racionális döntéseket hoz, önérdekből cselekszik, haszonmaximalizálásra törekszik, melynek várható kimenetelei alapján választja a számára optimálisnak tűnő terméket/megoldást. Ez tulajdonképpen egy „ideális kép” a fogyasztóról, melyet későbbi kritikusi sokszor kifogásoltak (pl. Grampp, 1948, Morgan, 2006, Wood, 1984). Az „*Economic man*” fogalma Peter Drucker 1939-es művében is megjelent (Drucker, 1939).

John Stuart Mill 1836-ban megjelent „A politikai gazdaságtan definíciójáról” c. esszéjében definiálja a „*homo economicus*”-t, mely a fentiekben túl négy hangsúlyozott tulajdonsággal rendelkezik: a felhalmozás, a fényűzés, a kényelem és az alkotás motivációja vezérli (Persky, 1995).

Behavioristák

A *behaviorizmus* a lelki jelenségeket inger és reakció hatására vezeti vissza, ezért aztán a fogyasztói magatartás látható és mérhető tényezőire összpontosít. A vizsgálatok a viselkedés tanulmányozására irányulnak csupán, és a nem látható, ún. közvetítő elemek szerepét elhanyagolhatónak tartják.

A *neobehaviorista* irányzat képviselői a látható és mérhető tényezők mellett már figyelmet szentelnek az ún. *közvetítő elemeknek* is, mint pl. az attitűd (beállítottság, hozzáállás, viselkedés), amelyek közvetett módon érzékelhetők, mérhetők. A többi, egyáltalán nem érzékelhető közvetítő szerepére ezek a vizsgálatok sem terjednek ki (Fodor et al. 2012, p 17).

Klasszikus behavioristák

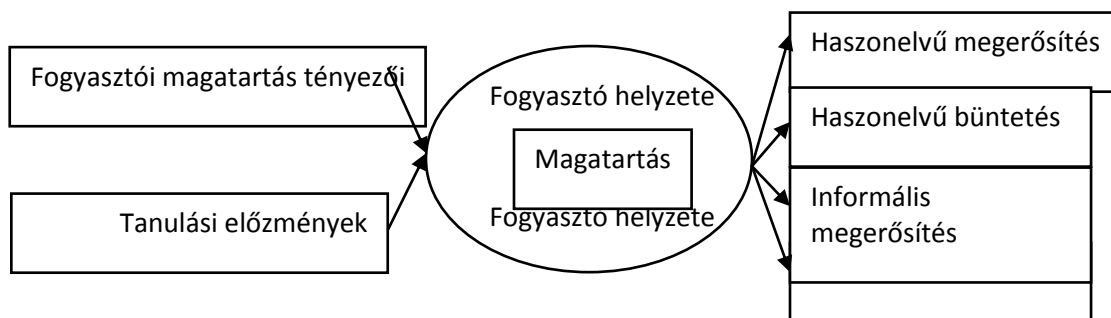
Az első megjelölés az irányzatban Watson nevéhez kötődik, aki 1913-ban jelentette meg „*Pszichológia, ahogy a behavioristák látják*” c. művét, melyben az egyén tanulását vizsgálta empirikus módszerekkel. A behaviorista megközelítés másik jeles képviselője Pavlov, akinek a nevéhez fűződik a klasszikus kondicionálás, mely a marketingtudományban is markánsan megjelenik a fogyasztói befolyásolás eszközeit illetően. Ő megmutatta, hogy az ösztönzők hogyan váltják a reflexválaszokat az egyénből élete folyamán (Watson, 1913).

Radikális behavioristák

Skinner az előbbi kutatókkal egyidőben végezte kísérleteit, a Thorndike által elkezdett instrumentális, vagy operáns kondicionálás módszereit fejlesztette tovább. A pavlovi feltétlen reflex és a feltételes reflex között megjelenik az egyén cselekvése, amely tanulási folyamathoz vezet és így feltételes ingerré alakul. Elmélete szerint a pozitív megerősítéssel záruló folyamat sokkal gyakrabban ismétlődik meg, mint a negatív eredménnyel végződő. Az elmélet marketingtervezésben használt fontos momentuma a fogyasztók vásárlási folyamatot követő pozitív megerősítése, amely egy következő döntési folyamatban kedvező kimenetellel zárul az eladót illetően (Skinner, 1976). Foxall rámutat arra, hogy a klasszikus behavioristák által végzett állatkísérletek eredményei nem adaptálhatók közvetlenül az emberi magatartás vonatkozásaira. Minden olyan környezeti változót, amely hat az egyén viselkedésére meg kell figyelni és tanulmányozni kell a következményeit. A fogyasztó magatartása gyakran egy problémamegoldó, vagy döntéshozó folyamat, melynek eredményét az egyén tudatos információfeldolgozási folyamata határozza meg (Foxall, 1987).

Foxall és Sigurdsson 2013-ban publikálta BPM-modelljét (BPM – Behavioral Perspective Model – Magatartási Perspektíva Modell)

Az alábbi, 1. ábraközéppontjában a megerősítés és büntetés lehetősége áll az egyén gazdasági és társadalmi választásainak természetével kapcsolatban.



1. ábra: BPM-modell

Forrás: Foxall-Sigurdsson, 2013, p.232.

A megelőző események – amelyek a fogyasztói magatartást előidézték, befolyásolták – egy fogyasztói magatartás-beállítódást eredményeztek. Ebbe tartozik minden olyan fizikai és társadalmi diszkriminatív ösztönző és motiváló művelet, amely meghatározott módon jelzi és fokozza a viselkedés lehetséges kimeneteleit. Ezek elősegítik vagy akadályozzák a fogyasztó választását. A tanulás az előzményekből a múltbeli fogyasztói döntések jutalmazó vagy büntető (pozitív vagy negatív) kimeneteleinek kumulatív hatása. A haszonelvű megerősítés a gazdasági javak vásárlása, birtoklása, fogyasztása által keletkező elégedettségéből fakad. Az informális megerősítés a fogyasztási folyamat visszajelzéseiből fakad, például egy feltűnő fogyasztás társadalmi státuszából. A fogyasztás ellenkező következménye a fogyasztás költsége (pénzről való lemondás, várakozás, alternatív termékekről való lemondás (Foxall-Sigurdsson, 2013).

Kognitív modellek

Kogníció a neve azoknak a mentális folyamatoknak, amelyek képessé tesznek bennünket arra, hogy a környezetünknek és tapasztalatainknak jelentést adjunk. A mentális folyamatoknak elsődleges jelentősége van az észlelés és a tanulás folyamata alatt (Hofmeister-Tóth - Töröcsik, 1996, p. 15).

A kognitív megközelítés az egyén magatartását – szemben a behaviorista irányzattal – az intraperszonális (egyénen belüli, egyén személyiségétől függő) tudatos megismerésnek tulajdonítja. Az egyén aktívan törekszik arra, hogy befogadja a környezeti és társadalmi motivációkat,

mint információs inputokat és ezzel befolyásolja saját döntési mechanizmusát. Bár a kognitív pszichológia egészen Platónig és Arisztotelészig visszavezethető, itt elsősorban a vásárlói magatartás modellek kognitív megközelítésére helyezem a hangsúlyt.

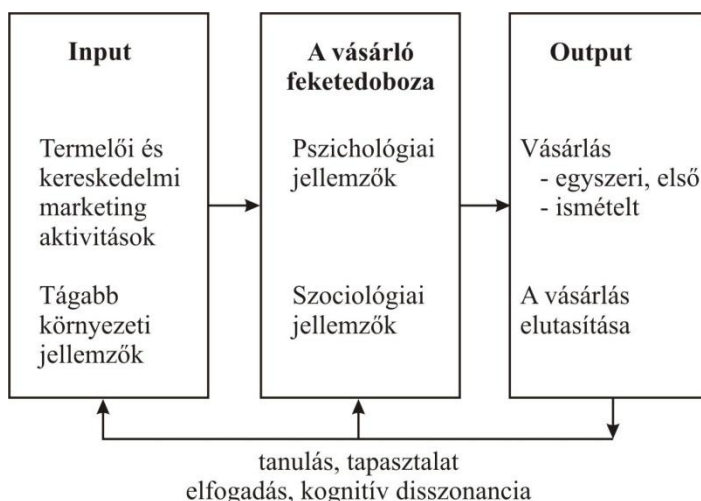
Input-output modellek

Az ún. *IO -modellek* egészen Pavlov és Skinner kísérleteiig vezethetők vissza. Míg a kondicionálatlan inger kondicionálatlan választ generál (étel látványa beindítja a nyáltermelést), addig a kondicionálás és megerősítés (ha pozitív – jutalmazás, ha negatív – büntetés) a tanulás folyamatát indítja el. Az IO-fogyasztói magatartás-modellek gyakorlatilag úgy írják le a fogyasztót, mint egy „kezdetleges számítógépet”, amelyben „adatokat táplálunk”, ez egy transzformációs folyamat végén meghatározott „output”-ot eredményez.

A fogyasztói magatartás modellek kezdeti kognitív változataiban az IO-modellek mikroökonómiai irányultságú fejlesztései során az input-oldalon megjelentek a gazdasági, pénzügyi bemeneti feltételek, mint döntést befolyásoló tényezők. Az inputok köre a kutatások számának növekedésével együtt bővült, feltételezve, hogy a bemeneti tényezők eredményeképpen racionális választás születik.

A 60-as évek közepétől jelennek meg az IO-modellek új szemléletű, továbbfejlesztett változatai, az ún. „*stimulus-szervezet-válasz*”-modellek (stimulus-organism-response, SOR). Ezen modellek általános jellemzője, hogy a hatások leírása többnyire lineáris. A kezdetek ún. „*fekete doboz*”-modelljei rávilágítottak arra, hogy a fogyasztók választásában, döntéshozatalában belső motivációs hatások és külső ingerek, ún. stimulusok szerepet játszanak. A döntési folyamat az egyén „fekete dobozában” megy végbe a pszichés és szociológiai jellemzők által befolyásolt módon. Ezek eredménye a vásárlás, vagy annak elutasítása.

Egy „fekete doboz”-modellt mutat be az 2.ábra.

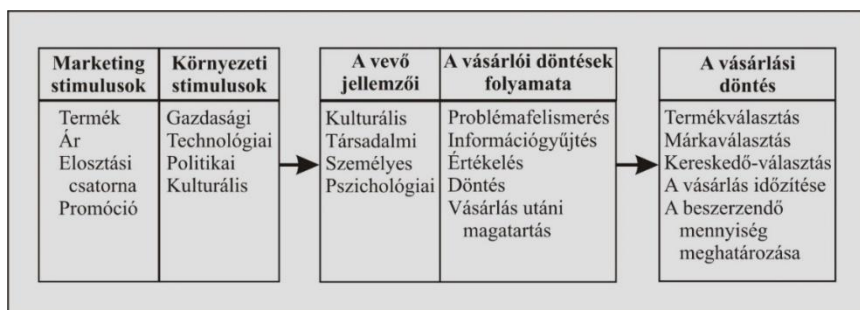


2. ábra: A vásárlói döntések modellje

Forrás: Hofmeister-Tóth - Törőcsik 1996, p. 114.

Az inputtényezők a vásárló fekete dobozában bizonyos változásokat indítanak el, amelyek főként a fogyasztó jellemzőitől és döntési folyamatától függenek és egyénenként eltérőek lehetnek. Emiatt a kimenetek is egyénfüggők.

Kotler vásárlói magatartás modelljét *SOR-szemléletben* alkotta meg. Úgy véli, hogy „legerősebben és legmélyebben a kulturális tényezők befolyásolják a fogyasztó magatartását” (Kotler, 2002, p 209). A 3. ábra Kotler SOR-modelljét mutatja.



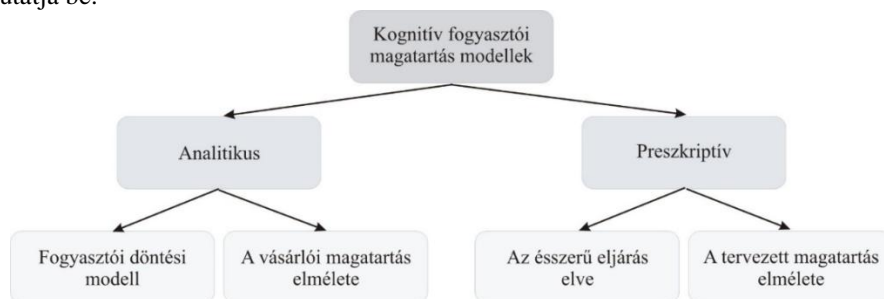
3. ábra: Kotler vásárlói magatartás-modellje

Forrás: Kotler, 2002, p. 209.

Nicosia 1966-ban publikált, *A fogyasztó döntési folyamata: a marketing és reklámozás összefüggései* (Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications) című könyvében mutatta be az egyik első, átfogó fogyasztói magatartás-modellt. A modell hangsúlyozza a vállalat és a fogyasztó közötti információáramlás szerepét és hatását a fogyasztó döntésére, ezzel alapot szolgáltat az információfeldolgozási folyamat modellezéséhez is (Nicosia, 1966. p. 156).

Schiffman és Kanuk 1987-ben, „A fogyasztói magatartás általános modellje” néven publikált elméletében a kiindulópontot a döntés és a rá ható tényezők jelentik, ezt követi a vásárlás, végül kiemelten foglalkozik a vásárlást követő magatartás összetevőivel. Ez utóbbinál megkülönbözteti és tényezőire bontja a további használatot és azt, amikor a fogyasztó nem kíván élni a további használat lehetőségével (Schiffman-Kanuk, 1987, p. 634).

A kognitív magatartási modellek típusait Fawcett és Down foglalta össze, elméletüket az 4. ábra mutatja be:



4. ábra: A kognitív fogyasztói magatartás-modellek típusai

Forrás: Fawcett - Down 1992 in: Bray, 2008 p. 10.

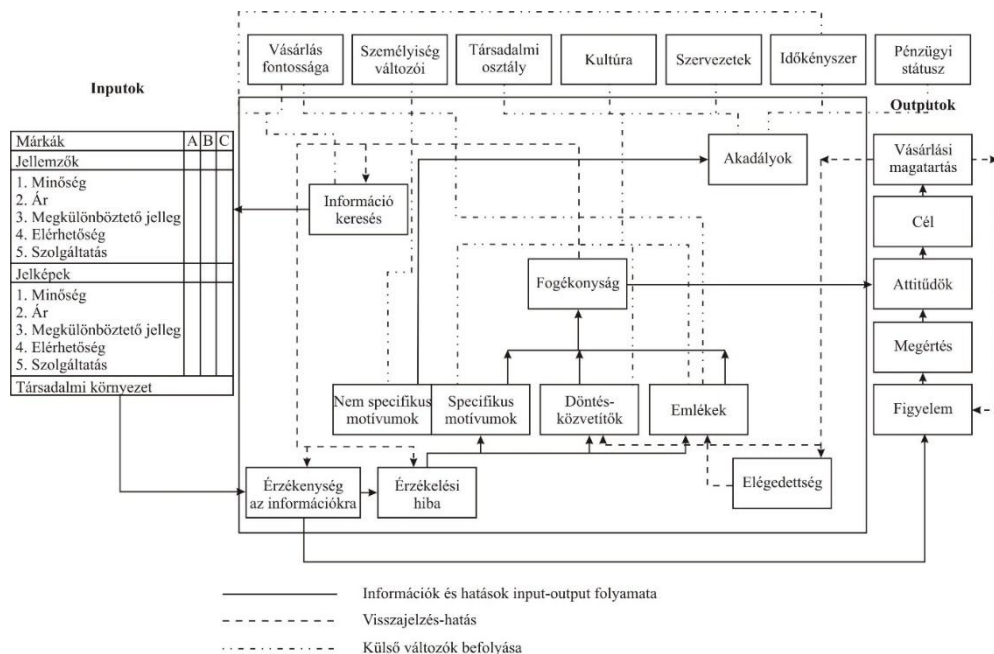
Analitikus kognitív modellek

Az analitikus modellek két fő irányzata a döntéshozatali és vásárlói magatartási modellek. Az első fogyasztói döntési modellt Howard és Seth publikálta 1969-ben. Modelljüket elsősorban a márkaválasztás tényezőire fókuszálták úgy, hogy azt nem egy véletlen, spontán választásként, hanem racionális rendszerfolyamatként képzelték el, annak feltételezésével, hogy a fogyasztó korlátozott információkkal rendelkezik. Megállapításuk szerint a vásárlói magatartás többé-kevésbé ismétlődő folyamat, melynek során a fogyasztó különböző termékekből álló vásárlási ciklusokat hoz létre, ami meghatározza, hogy milyen gyakran kell ezeket beszereznie. A tartós termékeknél a beszerzési ciklus hosszadalmas és kisebb gyakoriságú, mint például az élelmiszereknél (Howard - Seth, 1969). Meg kell jegyezni, hogy ebből logikusan következik az, hogy a rutinszerű újravásárlásoknál a napi fogyasztási cikkekhez logikusan alakul ki egy tanult, tapasztalatokon alapuló automatizált márkaválasztás, mint a tartós fogyasztási cikkekhez, hiszen ott a hosszú döntési folyamat lehetőséget ad a márkák és terméktípusok összehasonlítására és értékelésére.

Howard és Seth szerint a fogyasztó márkaválasztási döntése három fő tényező által befolyásolt:

- *motivációkészlet* (befolyásolják a termékjellemzők és visszahat az alapul szolgáló fogyasztói szükségletekre),
- *hatásmechanizmus*
- *döntésközvetítő* (a vásárló szabályrendszere, amely segítségével a motivációk és alternatívák – más brandek, a szükségletkielégítés egyéb módjai - összehasonlítása történik). (Howard - Seth, 1969, 467-471).

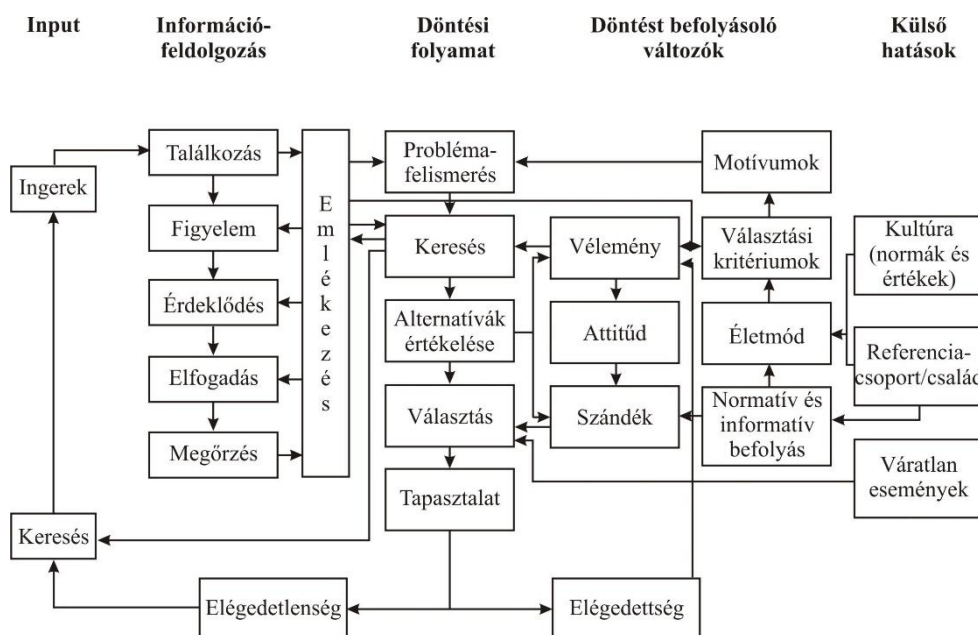
Az összefoglaló modellt az 5.ábra mutatja.



5. ábra: A vásárlói magatartás elméleti modellje

Forrás: Howard - Seth, 1969, p. 471.

Az egyik legelterjedtebb magyarázó modellt Engel és Blackwell publikálta. Az Engel-Blackwell féle döntéshozatali modellt azt szemlélteti, hogy mi irányítja és hogyan zajlik a fogyasztók márkák közötti választása. A döntési folyamatot helyezi a középpontba. A modell bonyolultságát az okozza, hogy számtalan visszacsatolási lehetőség van, amely nem teszi lehetővé, hogy egyértelmű időbeli és oki hatásmechanizmusként ábrázoljuk a rendszert (Bauer - Berács, 1998, pp 105-106). A modellt a 6. ábra mutatja.



6. ábra: A fogyasztói magatartás magyarázó modellje

Forrás: Engel-Blackwell in: Bauer - Berács, 1998, p. 106.

A modell fő szintjei:

1. Döntési folyamat szint: a szint fókuszában az 5-lépéses döntési folyamat áll: problémafelismerés, alternatívák keresése, alternatívák értékelése, vásárlás és a tapasztalat. A folyamaton nem minden szituációban megy végig a fogyasztó, ez attól függ, hogy rutin újravásárlásról vagy teljesen új vásárlásról van-e szó.
2. Információs inputok szintje: a fogyasztó információk jut marketing és nem marketing jellegű forrásokból, amelyek befolyásolják a döntési folyamatot.
3. Információfeldolgozási folyamat: találkozás a bejövő információval, figyelem, érdeklődés, elfogadás és megőrzés. A folyamat során fontos szerep hárul az ingerek és információk értelmezésére és tárolására a hosszú távú memóriában.
4. A döntéshozatal befolyásoló változók: azon egyéni és környezeti befolyásoló tényezők, amelyek hatnak mind az öt döntéshozatali szintre. Személyes jellemzők például a motiváció, értékrend, életstílus és személyiség.
5. Külső tényezők: a szociális tényezők például a kultúra, a referenciacsoport és a család. Szituációs tényező például a fogyasztó fizetési kondíciói (Forrás: Prasad-Jha, 2014).

A fenti összefoglaló modellek kritikájaként elmondható, hogy a 60-as, 70-es években megalkotott modellek még fejlődő, illetve más tudományterületek korlátozott információi alapján születtek. Ezek a „nagy modellek” a vásárlási döntést logikus problémamegoldási szemléletmódban közelítik meg, a fogyasztó racionális választására koncentrálnak, a többszintű komplexitás nem fejeződik ki megfelelőképpen (Erasmus et al. 2001). Ezekben a modellekben az érzelmek, az intuíció szerepe nem jelenik meg.

A 80-as években a kutatók felfigyeltek arra, hogy a fogyasztók a sok rendelkezésre álló termék közül választásra viszonylag kevés időt fordítanak, így elkezdtek foglalkozni a fogyasztó nemtudatos döntési folyamatával. A fogyasztói magatartás modellekben megkísérelték megmagyarázni az ösztönös tényezőket. Világossá tették, hogy a vásárlást kognitív és emocionális folyamatok is megelőzik (Erasmus et al. 2001).

A kogníció és emóció állandó interakciója a fogyasztó mindennapi életének része, a két faktor erőssége és egymásra hatása szituációról szituációra változhat, mely a végső döntésre is hatást gyakorol. Eysenck és Keane publikációjukban kiemelték az affektív attitűd szerepét és összhangját a kognitív faktorról. Megállapították, hogy az érzelmek hatása sokkal gyorsabban jelentkezik, mint a megismerésen alapuló tudatos tényezőké (Eysenck - Keane, 2000, p. 490).

A kognitív modellek közül kiemelendők az ún. *multi-level (többszintű) modellek*, melyek a stimulusok érzelmi reakcióit vizsgálják a döntési folyamatra. Egyik megközelítés szerint az agy tulajdonképpen egy „emocionális számítógép”, amely kiszámítja az ösztönzők érzelmi szignifikanciáját (fontosságát) (Eysenck - Keane, 2000, p. 493).

A marketing eszközök jelentős része az impulzusvásárlásra fókuszál, mely affektív eredetű döntési folyamat. A fogyasztók érzelmi folyamataiban szerepet játszik az egyén aktuális hangulata és a személyiségi jellemzői is.

A hangulattal kapcsolatos empirikus kutatás rámutatott, hogy a tanult információk felidézése akkor a leghatékonyabb, ha ugyanabban a kedélyállapotban idézzük vissza, mint amilyenben megtanultuk (kedélyállapotfüggő emlékezés) (Eysenck - Keane, 2000, p. 500). Itt kap különös jelentőséget az event-marketing, melynek célja a résztvevők adott hangulatának elérése, vagy fokozása, illetve például a kereskedelmi egységek közül a szaküzletet (például egy borszaküzlet, melynek berendezése – régi hordók, prések, antik eszközök, poharak – segíti a fogyasztót az átszellemülésben, ez pedig hat a fogyasztási élményre.

A hangulati állapotok között a nyugtalanság, szorongás állandósulása depresszív folyamatokhoz vezet, amely viszont a figyelmi folyamatokra van hatással, figyelemi hibát (attentional bias) okoz, így nehezíti a vásárlási döntésekben felmerülő információk iránti fogékonyságot és azok értelmezését. Ezzel szemben az értelmező hiba (interpretive bias) az információk közlési módjával függ össze, ez határozza meg, hogy az egyén hogyan értékeli a kapott adatokat (Eysenck - Keane, 2000, pp 496-508).

A kognitív disszonancia kifejezés Leon Festinger pszichológus nevéhez fűződik. A jelenség lényege egy pszichológiai diszkomfortérzés, amely akkor keletkezhet, ha az egyén választása nem konzisztens az értékeivel és hiedelmeivel. Ez arra készítheti az egyént, hogy felülvizsgálja addigi értékeit és hiedelmeit, új döntéseket hozzon új paraméterekkel, reagáljon kényszerekre, vagy megváltoztassa preferenciarendszerét (Festinger 1957 in: Brady et al., 1995). (A kognitív disszonancia analitikus modelljét Akerlof és Dickens alkotta meg – Akerlof - Dickens, 1982). A kognitív disszonancia működése egyenletként is felírható (Fishbein - Ajzen, 1975, p. 40.):

$$D_k = \frac{\sum_{d=1}^n I_d}{\sum_{d=1}^n I_d + \sum_{c=1}^m I_c}$$

, ahol:

D_k : a disszonancia nagysága a k kognitív tényezővel kapcsolatban,

I_d : a d disszonáns tényező fontossága,

I_c : az összhangban lévő c tényező fontossága,

n : a kognitív tényezők száma, amelyek disszonáns viszonyban vannak a k tényezővel,

m : a kognitív tényezők száma, amelyek összhangban vannak a k tényezővel.

Ha két tényező kerül disszonáns kapcsolatba, akkor a létrejövő pszichológiai nyomás vagy diszkomfort érzés motiválja az egyént, hogy csökkentse a disszonanciát és összhangot érjen el (Fishbein - Ajzen, 1975, p. 41).

A fogyasztót érő új trendek megjelenése, a tömegmarketingből áradó információk gyakran vezetnek a fogyasztónál kognitív disszonanciához, mivel az egyén eddigi tapasztalatai, az életstílusa új irányzatokkal, elvekkkel, bizonyítékokkal szembesül, melyek megpróbálják befolyásolni egy magatartásváltozásra (egészséges életmód felé történő elmozdulás). A disszonancia feloldása ebben az esetben a preferenciarendszer változtatásával oldható meg (az előbbi példában életmódváltás). Más esetben megtörténhet a hiedelmek átértékelésével, a döntés visszacsatolása által is.

Preszkriptív modellek

A preszkriptív modellek a hiedelmek és attitűd vizsgálata kapcsán születtek. Elsősorban a döntés eszközeinek matematikai és algoritmikus aspektusaira fókuszálnak, kevés figyelemmel vagy anélkül a környezetre, amelyben ezek az eszközök működnek (Weber, 1990).

Fontos kiindulópontot jelentett Fishbein modellje, melyben az attitűd a termék értékelésének összes reakcióját foglalja magában, amely az attitűd tárgyával vagy eseményével kapcsolatos hiedelmek erősségét is magában foglalja.

A modell algebrai megfogalmazása (Cohen et al. 1972, p. 457.):

$$A_o = \sum_{i=1}^N B_i a_i$$

ahol:

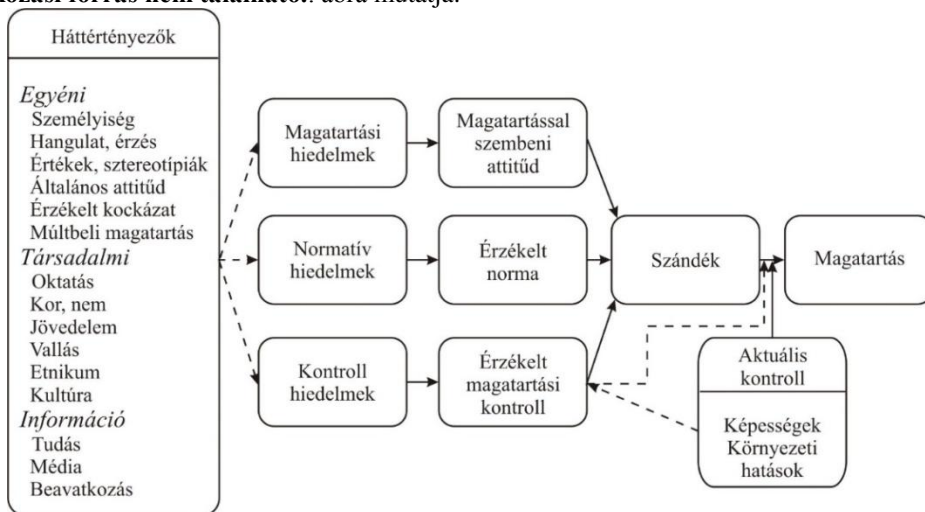
A_o : az egyén teljes attitűdje az o tárggyal szemben,

B_i : a hiedelem erőssége az o attitűd tárgyról, hogy az rendelkezik i tulajdonsággal,

a_i : az érzés (kedvelés vagy nem kedvelés) értékelése vagy intenzitása az i tulajdonságra vonatkozóan,

N : az egyén által figyelembe vett, releváns hiedelmek száma (Ajzen, 1991, p.119).

A Fishbein-modellt később továbbfejlesztették, hogy ne csak az attitűdöt mérje, hanem a magatartást is. Ez az újragondolt modell lett az ún. TRA- (*Theories of Reasoned Action – az Ésszerű Cselekvések Elmélete*) modell (Fishbein - Ajzen, 2010, p. 22), a modell felépítését a **Hiba! A hivatkozási forrás nem található.** ábra mutatja.

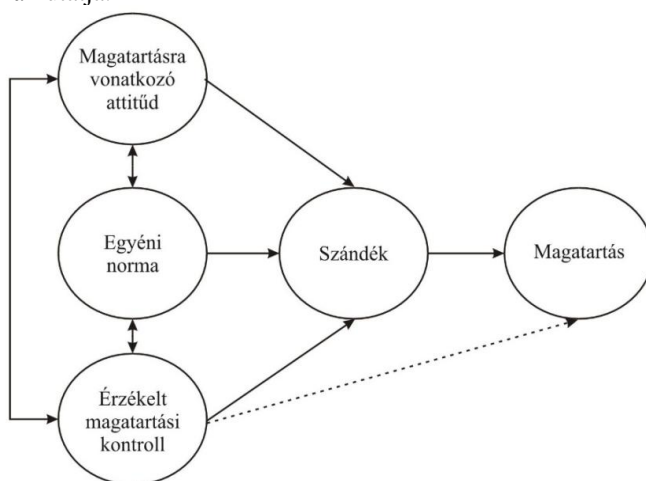


7.ábra: A TRA-modell

Forrás: Fishbein - Ajzen, 2010, p. 22.

A szerzők megállapították, hogy az egyén a hiedelmek és információk alapján vezérelve tudatos vagy spontán magatartást valósít meg. A hiedelmek különböző forrásokból származhatnak, például a személyes tapasztalatból, oktatásból, médiából, valamint a családdal és barátokkal való interakciókból. Az eltérő szociális háttérrel vagy személyiséggel rendelkező fogyasztók meggyőződéseik nagyon különbözőek lehetnek.

A magatartás véghezvitelének legjobb előjele a szándék, de szükségesek még készségek és képességek, valamint környezeti tényezők is. (Fishbein - Ajzen, 2010, pp 20-23). A preszkriptív modellek között meg kell említeni Fishbein és Ajzen *Tervezett magatartás* elméletét, mely elsőként 1975-ben jelent meg. Itt azon fogyasztói attitűdtényezők összefoglalása volt a cél, amelyek felett az egyén akarati kontrollt gyakorol. A tudatosságban központi szerepet gyakorol az egyén szándéka. A szándék motiváló tényezők jelenlétét, befolyásoló hatását feltételezi. A Fishbein-Ajzen modellt a 8. ábra mutatja.



8. ábra: Tervezett magatartás modellje

Forrás: Ajzen, 1991, p. 182.

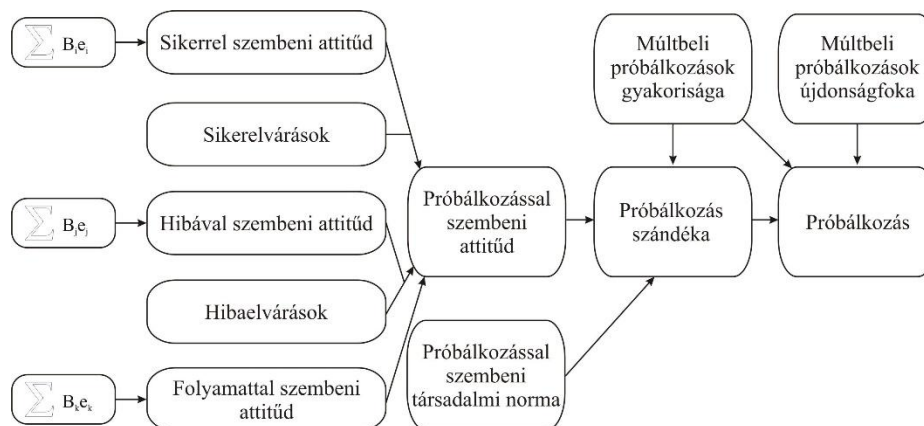
Ajzen és társai a fenti modellt egy 2009-2010-ben végzett kutatással validálták (Zemore - Ajzen, 2014). A modell alapját az 1970-ben megalkotott, majd folyamatosan fejlesztett ún. *Tervezett Magatartás Modellje* (*Theory of Planned Behavior*) jelentette. Bemeneti feltételként megjelenik a *magatartási attitűd* (az egyén kedvező vagy nem kedvező értékelése a magatartás kérdésében), a *szubjektív normák* (szociális nyomás elvégezni vagy elutasítani egy cselekvést), valamint az *érezékelt magatartási kontroll* (annak a megítélése, hogy mennyire könnyű vagy nehéz véghezvinni a magatartást, feltételezve, hogy arra hatnak a múltbéli tapasztalatok és várható akadályok) (Ajzen, 1991.)

Különösen a TPB-modell fontos jellemzője, hogy a magatartást befolyásoló információs és motivációs tényezők elemzése nem csupán leíró jellegű, hanem lehetővé teszi az előrejelzést a fogyasztó várható magatartásával kapcsolatban.

Humanista fogyasztói magatartás-modellek

A fogyasztói magatartás vizsgálatának – főként kognitív – irányzatai leginkább az ésszerű, racionális magatartási elemekkel és azok kimeneteleivel foglalkoznak. A humanista megközelítés az egyéni fogyasztó elemző bemutatásával foglalkozik és kevésbé az általános folyamatok leírására törekszik. A humanista szemléletben – elsőként Fishbein modelljére alapozva, azt felhasználva – a kutatók elkezdtek a magatartást kiváltó célokra fókuszálni. Bagozzi és Warshaw a TRA- és TPB-modellekből kiindulva fogalmazta meg a *Próbálkozás Elméletét* (*TOT – Theory of Trying*). Céljuk az volt, hogy egy olyan elméletet fogalmazzanak meg, amely a célvezérelt és tervezett

magatartást magyarázza. Míg a korábbi modellek a múlt történéseit vetítik a jövőbeni viselkedésre, addig a szerzők abból indulnak ki, hogy a múltbeli magatartás független előrejelzést ad az attitűdről és a szociális normákról a magatartási szándék meghatározásához. A modellt hallgatók súlyvesztési céljain keresztül regresszióanalízissel tesztelték és validálták. (Bagozzi - Warshaw, 1990. pp 127-131). A modellt a 9.ábra mutatja.



9.ábra: Bagozzi és Warshaw TOT-modellje

Forrás: Bagozzi - Warshaw, 1990, p. 131.

Mint látható, a TOT-modell is a Fishbein módszerből indul ki, figyelembe veszi a múltbeli próbálkozások gyakoriságát, a korábbi próbálkozások újszerűségét is.

III.2. Fogyasztói magatartás-modellek fókusz szerint

A fogyasztói magatartás-modellek több szemléletmódban közelíthetik meg a vizsgált témát. Egyes modellek a fogyasztói magatartás egy-egy szűkebb területére fókuszálnak, míg más modellek igyekeznek minél komplexebb döntési folyamatot feltárni és leírni. Ez alapján megkülönböztethetünk ún. *tematikus* és *komplexmodelleket*. Tematikus modell például az információfeldolgozás folyamatát leíró modell, de ide tartozhat a korábban bemutatott BPM- és Ajzen-modell, de ilyen például a reklámozással szembeni attitűd általános modellje (Durvasula et al., 1993), vagy a technológia-elfogadás modellje (Irani et al, 2009). Az élelmiszerekkel kapcsolatos hatótényezőket vizsgálja az táplálkozási magatartás ok-okozati modellje (Hummel-Hoffmann, 2016), a pénzügyi magatartás modelljét állította össze Maison (2019). Komplex modellnek tekinthető a Howard-Seth-, az Engel-Blackwell-, vagy a Schiffman-Kanuk-modell.

A tematikus modellek fő jellemzője, hogy a fogyasztói magatartás, a döntési folyamat egy-egy részterületét emelik ki és azt próbálják minél részletesebben leírni azok magatartásra gyakorolt hatását. A komplex modellek célja, hogy a fogyasztói döntési folyamatra ható tényezők minél szélesebb körét vizsgálják, a cél a hatótényezők együttes hatásának vizsgálata a fogyasztó döntésére.

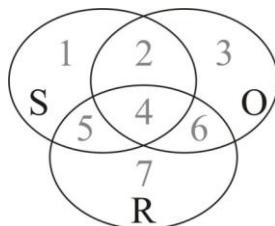
III.3. Fogyasztói magatartás-modellek tematika szerint

A fogyasztói magatartás-modelleket az alkalmazott módszertan szerint is több kategóriába sorolhatjuk. Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy az egyes modellek nem feltétlenül „letisztult” formában jelentkeznek, így a kategóriák között tapasztalhatunk átmenetet.

1. Folyamat-modellek

A folyamat-modellek fő célja, hogy leírják, milyen lépéseken szükséges a fogyasztónak átmenni ahhoz, hogy döntését meg tudja hozni. Ebbe a kategóriába tartoznak a klasszikus SOR-modellek. Általánosságban valamilyen hatás éri a fogyasztót, amely valamilyen változást indít el, ennek eredménye lesz a döntés. A hangsúly a lépések sorrendiségén van.

Ezen modellek rekonceptualizációját (a korai modellek kritikáját és az elv újraértékelését) az alábbi ábra foglalja össze:



10.ábra: A SOR-modellek rekonceptualizációja

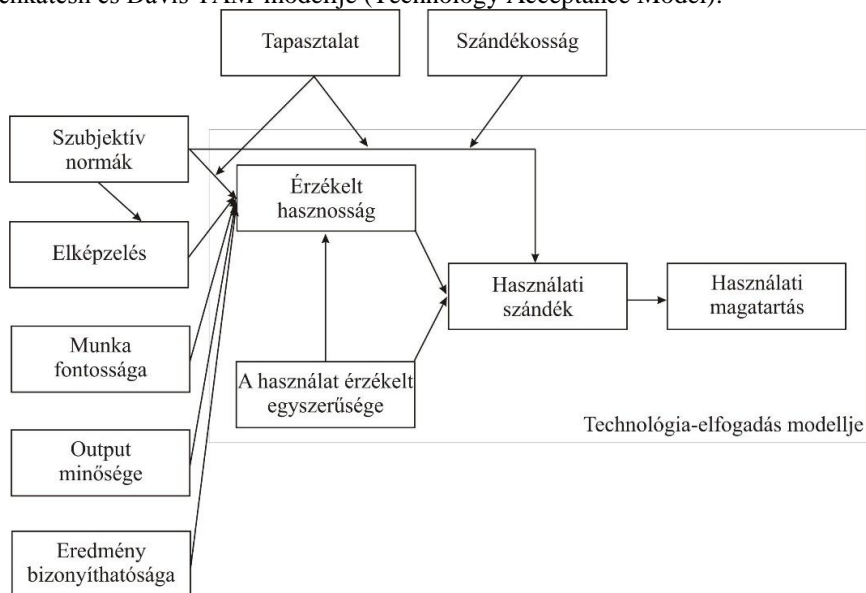
Forrás: Jacoby, 2002, p. 54.

Az ábra számainak jelentése a következő: 1. Környezet, 2. Automatikus feldolgozás, 3. Tapasztalatok, 4. Tudatosság, 5. Nem felvázolt stimulus-válasz események, 6. Belső válaszok, 7. Külső válaszok. A modell érdekessége, hogy nem csupán a klasszikus $S \rightarrow O \rightarrow R$ folyamat leírása a cél, hanem a metszetek összefüggéseinek értelmezése is.

A folyamatmodellek lépések sorozatát tartalmazzák, melyek alkalmasak egy kívánt célállapot elérésére és ahol fontos a lépések sorrendje is. Ilyen modell például a társadalmi innovációk megalapozásának komplex modellje, amely nem egy fogyasztóra, hanem fogyasztói csoportokra való célzott programot kíván megvalósítani (Piskóti et al, 2015.)

2. Döntési modellek

Ezen modellek megalkotásának fő célja annak bemutatása, hogy milyen tényezők figyelembevételével hozza meg a döntését a fogyasztó. A modellek azt reprezentálják, hogy az egyes befolyásoló tényezők milyen hatást gyakorolnak az „output”-ra, a fogyasztó választására. Ennek egy példája Venkatesh és Davis TAM-modellje (Technology Acceptance Model):



11.ábra: TAM-modell

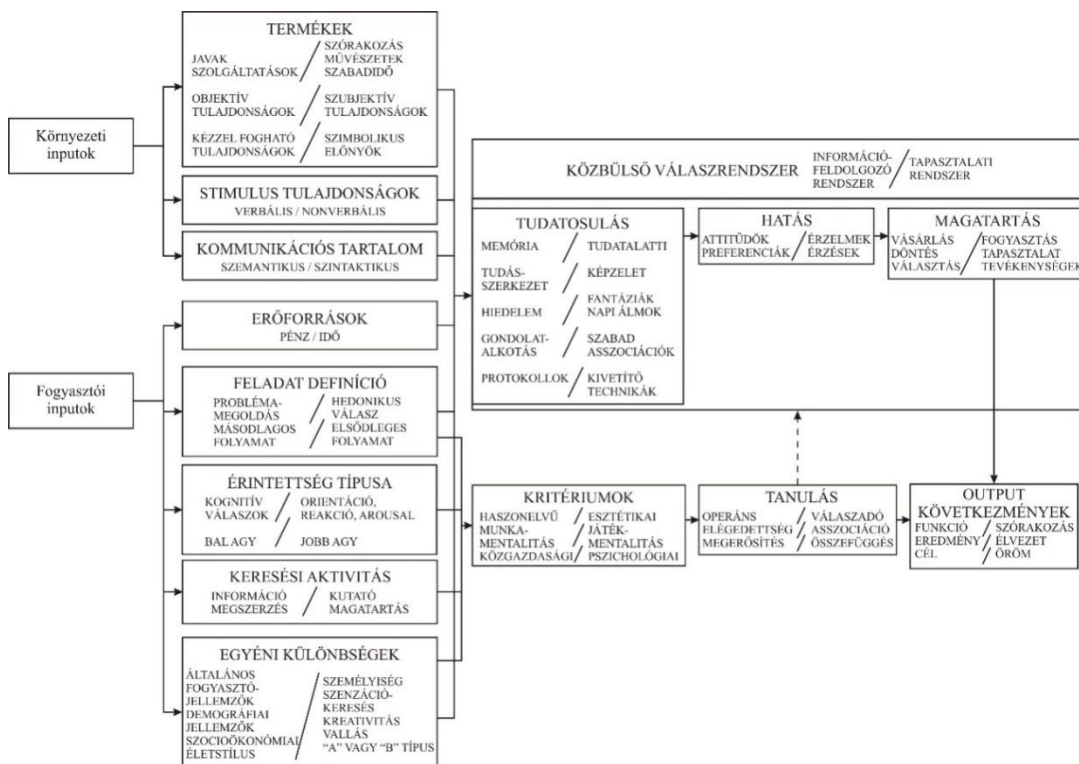
Forrás: Venkatesh - Davis, 2000, p. 188.

3. Ok-okozati modellek

Az ok-okozati modellek célja, hogy a döntési faktorok közötti okszerűséget, logikai kapcsolatot mutassák be. Így a folyamat nem csupán a megadott sorrendben, hanem ez egyes faktorok között akár visszatekintve (mint előfeltétel egy döntés létrejöttéhez) is értelmezhető. Ilyen például a fent már bemutatott Hummel-Hoffmann-modell (Hummel - Hoffmann, 2016), vagy a szintén már említett Irani-Dwivedi-Williams-modell (Irani et al. 2009).

4. Információ-feldolgozási modellek

A modellek fő célja ebben a kategóriában, hogy bemutassák, hogy a döntést befolyásoló tényezőkkel kapcsolatban érkező információk észlelése, feldolgozása és értékelése hogyan hat a döntési folyamatra. Erre a kategóriára jellemző példa a Holbrook-Hirschman-modell.



12.ábra: Az információszerzés és tapasztalatok közötti összefüggés a fogyasztó magatartásban

Forrás: Holbrook, Hirschman, 1982, p. 133.

IV. Összegzés

A fogyasztói magatartás-modellek hosszú fejlődési folyamaton mentek keresztül. Kialakulásuk a pszichológiatudományban kezdődött, alakulásukat azonban több tudományterület is befolyásolta, jelen összegzés célja elsősorban a gazdálkodástudományban való alkalmazhatóság miatti rendszerezés, koncepcionalizálás volt.

A modellekre számos irányzat hatott, így a kezdeti, pszichodinamikus megközelítést követően – a elsősorban a pszichológiatudomány fejlődésének köszönhetően – kerültek előtérbe a behaviorista, majd a kognitív irányzatok. Utóbbi elméletek jelentős hatást gyakoroltak a gazdálkodás-, azon belül marketingtudományban alkalmazott modellekre, mert részletesen vizsgálták a fogyasztó döntési folyamatát, a döntési folyamat összetevőit és ezekhez kapcsolódóan a fogyasztók egyéni jellemzőinek hatását a teljes folyamatra, vagy azok meghatározott összetevőire.

A preszkriptív modellek elsősorban algoritmizáló céllal születtek, matematikai eszközöket alkalmaztak a fogyasztói attitűd befolyásoló tényezőinek és az ezek kapcsán kialakult eredménynek a leírására, itt a környezeti tényezők vizsgálata nem volt cél. A humanista modellek elsősorban a fogyasztó célvezérelt magatartásának összetevőit vizsgálják analízáló módszerek segítségével intertemporális módon, azaz a múltbéli adatokból előrejelzéseket igyekeznek adni a várható viselkedésre.

A tematikus és komplex modellek közti legfontosabb különbség, hogy a fogyasztói magatartás egy-egy kiemelt részterületét, vagy a teljes előkészítési és döntési folyamatot vizsgálják-e. Előbbiek egy részletes vizsgálatot adnak, míg utóbbiak célja az összegzés, szintetizálás. Tematika szerint csoportosítva a modelleket, leginkább folyamat, ok-okozati, döntési és információfeldolgozási típusokkal találkozhatunk.

Attól függően, hogy a jövőbeni kutatás mely tudományterületre irányul, milyen céllal készül, a fenti rendszerből kiválasztható a megfelelő, a kutatás bázisát adó modell, vagy ezek alapján fejleszthető egy, a kutatás céljához illeszkedő módosított változat.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az EFOP-3.6.1-16-2016-00001 „Kutatási kapacitások és szolgáltatások komplex fejlesztése az Eszterházy Károly Egyetemen” című pályázat támogatásával készült.

Irodalomjegyzék

- AJZEN, I. (1991): The Theory of Planned Behavior Organizational Behavior and Human Decision Processes (50) 1, 79-211.
- AKERLOF, G. A., DICKENS, W. T. (1982): The Economic Consequences of Cognitive Dissonance. The American Economic Review. (72) 3, 307-319.
- BAGOZZI, R. P., WARSHAW, P. R. (1990): Trying to Consume. Journal of Consumer Research, (17) 2, 127-140.
- BAUER, A., BERÁCS, J. (1998): Marketing. Aula Kiadó. Budapest
- BETTMAN, J. R., JONES, J. M. (1972): Formal Models of Consumer Behavior: A Conceptual Overview. The Journal of Business. (45) 4, 544-562.
- BRADY, G. L., CLARK, J. L., DAVIS, W. L. (1995): The political economy of dissonance. Public Choice. (82) 37-51.
- BRAY, J. P. (2008): Consumer Behaviour Theory: Approaches and Models. Discussion Paper. Online <http://eprints.bournemouth.ac.uk/10107/> Letöltve 2017. 08. 18. (a szerző engedélyével).
- COHEN, J. B., FISHBEIN, M., AHTOLA, O. T. (1972): The Nature and Uses of Expectancy-Value Models in Consumer Attitude Research. Journal of Marketing Research. (9) 456-460.
- DRUCKER, P. F. (1939): The End of Economic Man: The Origin of Totalitarianism. Transaction Publishers New Jersey 3rd Printing Originally published by The John Day Company 1939
- DURVASULA, S., ANDREWS, J. C., LYSONSKI, S., NETEMEYER, R. G. (1993): Assessing the Cross-National Applicability of Consumer Behavior Models: A Model of Attitude Toward Advertising in General. Journal of Consumer Research. (19) 4, 626-636.
- ERASMUS, A. C., BOSHOFF, E., ROUSSEAU, G. G. (2001): Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach. Journal of Family Ecology and Consumer Sciences. (29) 82-90.
- EYSENCK, M. W., KEANE, M. T. (2000): Cognitive Psychology: A Student's Handbook 4th Edition. Psychology Press. Philadelphia

- FISHBEIN, M., AJZEN, I. (1975): Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research, MA: Addison-Wesley
<http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html> (Letöltve: 2017. 08. 20.)
- FISHBEIN, M., AJZEN, I. (2010): Predicting and changing behavior. Psychology Press Taylor & Francis Group. New York
- FODOR M., FÜREDINÉ KOVÁCS A., HORVÁTH Á., RÁCZ G. (2012): Fogyasztói magatartás. Perfekt Kiadó Budapest
- FOXALL, G. R. (1974): Sociology and the Study of Consumer Behavior. The American Journal of Economics and Sociology. (33) 2, 127-135.
- FOXALL, G. R. (1987): Radical behaviorism and consumer research Theoretical promise and empirical problems. Journal of Research in Marketing. (4) 111-129.
- FOXALL, G. R., SIGURDSSON, V. (2013): Consumer Behavior Analysis: Behavioral Economics Meets The Marketplace. The Psychological Record. (63) 231-238.
- FREUD, S. (1923): Das Ich und das Es Internationaler Psycho-analytischer Verlag. W. W. Norton & Company. Bécs
- GRAMPP, W. D. (1948): Adam Smith and the Economic Man. Journal of Political Economy. (56) 4, pp 315-336.
- HOFMEISTER-TÓTH, Á., TÖRÖCSIK, M. (1996): Fogyasztói magatartás. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt. Budapest
- HOLBROOK, M. B., HIRSCHMAN, E. C. (1982): The Experimental Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. The Journal of Consumer Research. (9) 2, 132-140
- HOWARD, J. A., SETH, J. N. (1969): The Theory of Buyer Behavior. Wiley. New York
- HUMMEL, E., HOFFMANN, I. (2016): Complexity of nutritional behavior: Capturing and depicting its interrelated factors in a cause-effect model. Ecology of Food and Nutrition. (55) 3, 241-257. <https://doi.org/10.1080/03670244.2015.1129325>
- IRANI, Z., DWIVEDI, Y. K., WILLIAMS, M. D. (2009): Understanding consumer adoption of broadband: an extension of the technology acceptance model Journal of the Operational Research Society. (60) 1322-1334.
- JACOBY, J. (2002): Stimulus-Organism-Response Reconsidered: An Evolutionary Step in Modeling (Consumer) Behavior. Journal of Consumer Psychology. (12) 1, 51-57.
- KATONA, G. LANSING, J. B. (1964): The Wealth of the Wealthy. The Review of Economics and Statistics, (46) 1, 1-13.
- KOTLER, P. (1965): Behavioral Models for Analyzing Buyers. Journal of Marketing. (29) 4, 37-45.
- KOTLER, P. (2002): Marketing menedzsment. KJK Kerszöv. Budapest
- MAISON, D. (2019): The Psychology of Financial Consumer Behavior. Springer, Cham
- MASLOW, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. Psychological Review. (50), 370-396.
- MORGAN, M. S. (2006): Economic Man As Model Man: Ideal Types, Idealization And Caricatures. Journal of the History of Economic Thought. (28) 1, 1-27.
- NICOSIA, F. M. (1966): Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications. Prentice Hall. New Jersey
- PERSKY, J. (1995): The Ethology of Homo Economicus The Journal of Economic Perspectives, (9) 2, 221-231.
- PETER, J. P., OLSON, J. C. (1994): Understanding Consumer Behavior. Richard D. Irwin Burr Ridge
- PISKÓTI I., MOLNÁR L., GULYÁSNÉ KERÉKES R., NAGY SZ., DANKÓ L., KARAJZ S., BARTHA Z., KIS-ORLOCZKI M. (2015): Termékek piacképessége, márkázása és társadalmi marketing támogatása –a térségi fejlesztés dimenziójában Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek (12) 2, 95. o.

- PRASAD, R. K., JHA, M. K. (2014): Consumer buying decisions models: A descriptive study. *International Journal of Innovation and Applied Studies* (6) 3, 335-351.
- SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. (1987): *Consumer behavior*. Prentice Hall. New Jersey
- SKINNER, B. F. (1976): *About Behaviorism*. Random House New York. Originally published: Alfred A. Knopf Inc.
- VENKATESH, V., DAVIS, F. D. (2000): A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*. (46) 2, 186-204.
- WATSON, J. B. (1913): Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, (20)2, 158-177.
- WEBER, E. U., COSKUNOGLU, O. (1990): Descriptive and Prescriptive Models of Decisionmaking: Implications for the Development of Decision Aids. *IEEE Transactions on Systems Man and Cybernetics* (20) 2, 310-317.
- WEHR, G. (2002): *Jung & Steiner The Birth of a New Psychology*. Anthroposophic Press. Herndon
- WOOD, J. C. (ed.) (1984): *Adam Smith Critical Assessments* Routledge. International Thomson Publishing Company 250-272.
- ZEMORE, S. E. – AJZEN, I. (2014): Predicting substance abuse treatment completion using a new scale based on the theory of planned behavior. *Journal of Substance Abuse Treatment*. (46) 2, 174–182. <https://doi.org/10.1016/j.jsat.2013.06.011>

KÖNYVSZEMLE

Kocziszkó György

Domokos László: Ellenőrzés - a fenntartható jó kormányzás eszköze
(Domokos László (2019): *Ellenőrzés – a fenntartható jó kormányzás eszköze.*
Akadémiai Kiadó, Budapest. p. 219)

Az állam fogalmának értelmezése, funkcióinak, feladatainak megítélése térben, időben és a társadalom értékrendjének megfelelően változott és változik ma is. Ezt az állítást támasztja alá a görögök, rómaiak, a skolasztika, a felvilágosodás, majd a legújabb kor államtanával foglalkozó gazdag irodalom.

Ennek kapcsán villanásszerűen érdemes utalni arra, hogy Platón „Az Állam” című munkájában már felvetette az ideális állam létrehozásának szükségességét. Arisztotelész „Politika” című írása az egyének és a közösség ellentétes érdekeit harmonizáló államról érkezett. Cicero Kr.e. 55 és 44 között írásában fogalmazta meg az ideális állammal foglalkozó elméletét.

A skolasztika meghatározó képviselője Aquinói Szent Tamás (1225-1274) az állammal, ill. az állam irányításával kapcsolatos nézetét „A fejedelmek kormányzásáról” című írásában ismerhetjük meg. Később az angol John Locke, a francia Charles Montesquieu, a svájci Jean-Jacques Rousseau gazdagította az állam hatalmi ágaival kapcsolatos nézeteket. A sor napjainkig hosszan sorolható.

A kérdéskör összetettségét mi sem igazolja jobban, mint az, hogy a filozófusok mellett jogtudósok, szociológusok, közgazdák sora fejtette ki evvel kapcsolatos álláspontját, nem meglepő módon, egy-egy esetben egymásnak (vagy éppen korábbi önmaguknak is) ellentmondó módon.

A közgazdaságtan tudománnyá válásának pillanatától foglalkozik az állam, ill. az állami szerepvállalásának az elosztásra, ill. újra elosztásra gyakorolt hatásával.

Adam Smith 1776-ban megjelent „A nemzetek gazdagsága, e gazdagság természetének és okainak vizsgálata” c. könyve alapján elhíresült „láthatatlan kéz” metaforája hosszabb távon meghatározta a közgazdaságtannak az állami szerepvállalásról alkotott álláspontját. Ezt a gondolatot vették át a XIX. század utolsó harmadának neoklasszikus művei is, amellyel kapcsolatban J. M. Keynes 1926-ban publikált „A laissez-faire vége” című munkája hozott alapvető változást.

Az 1970-es évektől meghatározóvá vált, neoliberais emléken nevelkedett, monetarista közgazdaságtan „minimális állam” teóriáját megalapozó Paul A. Samuelson a piaci kudarcok tompítását, kezelését tartja kormányzati feladatnak. Tézisét avval magyarázza, hogy „a láthatatlan kéz néha tévútra vezetheti a gazdaságot” (Samuelson, P.A./ Nordhaus W.D.: *Közgazdaságtan I.* KJK. Budapest, 1987. p.88.), ilyen esetben, de csak ekkor van szükség állami beavatkozásra.

A közgazdasági gondolkodást, paradigma váltásra késztető 2008-as pénzügyi válság az állam, ill. az állam menedzsmenttel kapcsolatos ismeretek újragondolására késztet. Ehhez ad támpontokat Domokos László most megjelent kiváló munkája.

A recensens (élve Krúdy Gyula által felkínált lehetőséggel, miszerint „ketten kellünk hozzá, hogy élni kezdjen a gondolat, az író csak elkezd”) szubjektív módon, a kötet által generált gondolatait hét pontban foglalja össze.

1. A könyv kiváló felütéssel indít! A szerző az erős és gyenge állam képviselői közötti vitát „nem karcsúbb, hanem hatékonyabb” állam tézisével oldja fel, amelynek alapja a jó kormányzás, a közjó megteremtésének szolgálata. A jó állam tehát nem karcsúbb vagy annak szinonimájaként értelmezett „olcsóbb” struktúrát működtet, hanem a társadalmi jóllét megteremtése irányába történő elmozdulást jelenti. Ebben az értelemben az elért teljesítmény szint, ill. annak változása mérhető.

2. A jó állam feltétele a jó kormányzás, amely négy alapelv (jogállamiság, elszámoltathatóság, átláthatóság, konszenzusteremtő képesség) együttes érvényesítésével valósítható meg! Ez a korábbiakhoz képest az állam intézmény- és eszközrendszerében minőségi változást jelent! Ezt a társadalom tagjainak is érezniük kell.

A szerző által ismertetett négy alapelv közül a recenzens különösen az etikai és a feddhetetlenség kérdését tárgyaló részekre hívja fel az olvasók figyelmét, mert úgy gondolja, hogy Berzsenyi Dániel sorai (1810-ből) örök érvényűek és mit sem veszítettek aktualitásukból: „Így minden ország támasza, talpköve A tiszta erkölcs, mely ha megvész: Róma ledül, s rabigába görbed” (A magyarokhoz).

A 2008-as pénzügyi válság kiváltója nem utolsó sorban a gátlástalan haszonelvűség volt. Jellemző módon a neoliberais erőterek által sugallt „kevesebb állam” eszméjét hirdető állami beavatkozásért kiáltottak a bankrendszer által előidézett károk csökkentése érdekében (klasszikus moral hozard: a haszon az enyém, az okozott kárt pedig a közösség vállalja!).

Ennek megelőzésére a prudenciális szabályozás (pl.: Dodd-Frank törvény, stb.) csak szükséges, de nem elégséges feltétele. Szemlélet formálásra, értékrend váltásra van szükség, amit az etikai elvek transzperenssé tétele segíthet.

3. A jó kormányzás csak a víziók, értékek, célok és stratégiák rendszerszintű összhangjával teremthető meg! Ennek lényege az egészből a részek felé történő elmozdulás. Amennyiben a szervezet világos stratégiával, érett és kiterjedt integritási kultúrával és gyakorlattal, szabályos működéssel és felelős gazdálkodást képviselő vezetővel rendelkezik, akkor már csak az a kérdés, hogyan lehet ezt (a változó környezetre adekvát választ adva) tartósan fenntartani. Ehhez megfelelő belső kontrollrendszerrel, monitoringrendszerrel, a kontrollrendszer működtetéséhez kiváló döntés-előkészítésre van szükség.

4. A jó kormányzás feltétele az ellenőrzés! Az erre vonatkozó igény sem újkeletű, azt a XIX. század végén megjelent (ma már talán kevésbé ismert) kora neves közgazdászának sorai is igazolják: „Hűtlen kezelés, a tudatlansággal karöltve járó meghunyászkodó bizalom, a vezetők és az ellenőrző faktorok könnyelműsége és lelkiismeretlensége, a kellő bírálatnak a hiánya pusztulásba dönt”. Berényi, 1899.

Ennek a közsférát érintő letéteményese a 2010 után megújult Állami Számvevőszék, amely rendelkezik avval a törvényi felhatalmazással, amely lehetővé teszi, hogy a nemzetközi standardoknak (ENSZ, INTOSAI) minden vonatkozásban megfeleljen. A szerző meggyőzően bizonyítja, hogy az ÁSZ ebben a vonatkozásban modellintézmény, minden adott ahhoz, hogy vezetői és számvevőinek magatartása összhangban legyen az elvárásokkal.

5. A fenntartható jó kormányzás feltétele, hogy a közsféra intézményrendszere öntanuló!

A szervezetfejlesztés tekintetében alapvetően két fő megközelítési irány rajzolódik ki. Míg az egyik az úgynevezett „kemény” strukturális tényezők megváltoztatásával kívánja célját elérni, addig a magatartástudományi irányultságú szervezetfejlesztés központi tárgya a szervezetben dolgozó egyén, s így a beavatkozás elsősorban az emberi tényezők megváltoztatására fókuszál. Egyes modellek az egyént, mások a folyamatokat, megint mások az egyes szervezeti képességeket (pl.: változási képesség, megújulási képesség) állítják a fókuszukba. A szerző ennek kapcsán így fogalmaz: „Beckhard (1974) klasszikusnak számító – és az ÁSZ-ban megvalósult reformfolyamatok nézőpontjából is elfogadható – interpretálásában a szervezetfejlesztés nem más, mint a szervezeti teljesítmény növelését és az egyének fejlődését támogató tudás és gyakorlat összessége, olyan tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza, a szervezeti folyamatokba való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával” (im.p. 125).

Az egyes modellek segítségével fókuszba állított szervezeti sajátosság azonban a szervezetfejlesztéssel elérendő céloknak, illetve az alkalmazott beavatkozási akcióterületeknek is szükségszerűen irányt szab. Látni kell ugyanakkor, hogy adott fókuszú szervezeti változta-

tás hatása nemcsak egy zárt erőterén belül érvényesül, hanem más szervezeti sajátosságokban is elmozdulásokat okoz és okozhat.

6. Állandóan változó környezetben az Állami Számvevőszéknek is állandó megújulásra van szüksége!

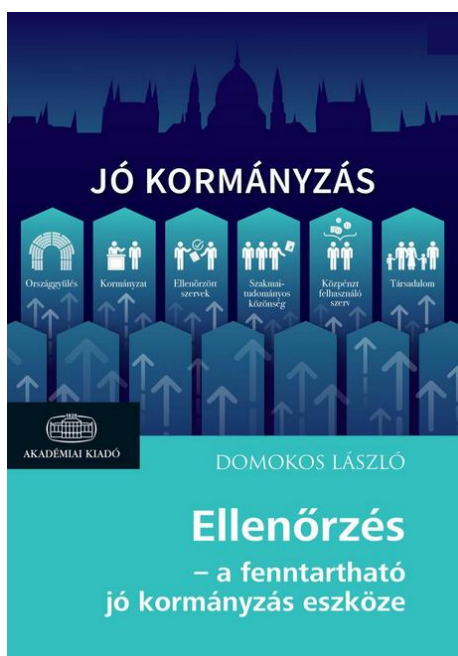
Az Állami Számvevőszék új stratégia jegyében kezdte meg a szervezetének és a működésének korszerűsítését. A megújítás szükségességét számos külső és belső tényező indokolta 2010-ben. Ennek alapján körvonalazódott, hogy komplex átalakításra van szükség, amely az alapvető célok, értékek, szervezeti struktúra, továbbá a folyamatok változásával jár. Olyan rendszer kialakítása volt a cél, amely rendszerszerűen képes kezelni az összefüggéseket, az intézkedések egymásra épülését, s így képes szinergikus hatásokat kiváltani.

A szervezeti megújulás alap gondolata az volt, hogy az Állami Számvevőszék egyfelől eredményesen töltsse be a törvényi követelményeket, gazdálkodását, erőforrások felhasználását a takarékoság, a hatékonyság és a fenntarthatóság jellemezze.

A szerző ezzel kapcsolatban leszögezi, hogy olyan működés kialakítása volt tehát a cél, amely a legfőbb ellenőrző intézményekkel szemben megfogalmazott követelményekkel és ajánlásokkal összhangban áll, reagál a társadalmi igényekre, környezeti változásokra, továbbá „mintaintézményként” jó példát mutat a közszféra intézményei számára”. (im.p.126).

7. A jó kormányzáshoz az állam ellenőrző szervezetének is innovatív megújulásra van szükség! Ennek megvalósítása érdekében az Állami Számvevőszék változáskezelési keretrendszert dolgozott ki.

Összefoglalásként megállapítható, hogy Domokos László könyve új megvilágításban tárgyalja a fenntartható jó kormányzást, ill. abban az Állami Számvevőszék ellenőrző, tanácsadó szerepét. Meggyőződésem, hogy a tartalmában gazdag, megjelenésében elegáns szakkönyv a közszolgálati, kormányzati, önkormányzati szakembereken, döntéshozókon túl minden, a téma iránt elkötelezett egyetemi tanulmányaikat folytató hallgatók és doktorjelöltek hasznos olvasmánya lehet. A recenzens reménye szerint így is lesz!



Orosz Dániel

Philipp McCann (2016): The UK Regional-National Economic Problem: Geography, Globalisation and Governance

Philipp McCann „The UK Regional-National Economic Problem: Geography, Globalisation and Governance” című könyve megalapozott mű, amely jól mutatja be a kihívásokkal teli regionális problémákat az Egyesült Királyságban. A könyv szintetizálja a releváns szakirodalmat és számos forrásból elemzi az adatokat. Megkérdőjelezi az Egyesült Királyság város- és regionális politikájának ortodoxiáit, az azokat alátámasztó elméleteket. Különösen időszerű az EU-tagságról szóló brit népszavazás fényében. A kiválásról szóló szavazás egyik legérdekesebb kérdése kétségtelenül, hogy kik lehetnek a regionális „nyertesek” és „vesztesek”, kik és hogyan tudnak reagálni a közelmúlt társadalmi és gazdasági változásaira. Az uralkodó elmélet az új közgazdaságtan axiómáira és a (nem mindig következetes) szakpolitika kulcsszavaira támaszkodik, hangsúlyozza, hogy az agglomerációs folyamatok és a várossűrűség miként generál tovaggyűrűző (spillover) hatásokat, amelyek a termelékenység növekedésének fő forrásai. London a példája annak, amelyet más brit városoknak követniük kell. Állítása szerint a városi területek gyorsabban növekednek, mint a környezetük, de gyorsabban is kell növekedniük ahhoz, hogy hozzájáruljanak az Egyesült Királyság gazdaságának kiegyensúlyozottabb fejlődéséhez. A politika erre összpontosított, a területrendezési rendeletek liberalizálásával.

A szerző vitatja ennek létjogosultságát. Az OECD statisztikai adatbázisára támaszkodva vizsgálja az elmúlt 30 évet. Arra a következtetésre jut, hogy a térségi egyenlőtlenségek mértéke tovább növekedett ezen időszak alatt.

A szerző a második fejezetben igazolja, hogy a regionális egyenlőtlenségek az Egyesült Királyságban különösen nagyok és az elmúlt évtizedben tovább nőttek. A Londonon és a déli régiókon kívüli térségek termelékenységi szintje hasonló a közép- és kelet-európai szegény régiókéhoz, vagy az USA déli részeihez. Csak Skócia gazdaságának növekedési üteme közelíti meg Nagy - London és a déli régiók kibocsátását. Az Egyesült Királyság gazdaságának a közelmúltban mért alacsony termelékenysége elgondolkodtatta a politikai döntéshozókat, McCann állítja, hogy ez nagyrészt városi és regionális probléma. Véleménye szerint London kimagasló gazdasági teljesítménye nagymértékben befolyásolja a nemzeti átlagokat, ami elfedi a többi régió alulteljesítését. Szerinte csak nagyon keveset profitálnak a régiók London növekedéséből, London azzal, hogy élt a globalizációs előnyökkel (pl: specializálódott a pénzügyi szolgáltatásokra, multinacionális vállalatok, külföldi működőtőke és munkaerő tömeges vonzása stb.) „leválasztotta” magát az Egyesült Királyság gazdaságától.

A harmadik fejezet azt támasztja alá, hogy a városok teljesítménye alapvetően függ annak a régióknak a teljesítményétől, amelyben találhatók. Anglia déli részén és Skócia egyes városai inkább az országos átlag fölött teljesítenek, míg az északi városok gazdasági potenciálja lassabban nőtt, mint az országos átlag. McCann szerint ez arra utal, hogy a politikai döntéshozók által felismert városi problémákat csak szélesebb kontextus alapján, regionális problémaként lehet megérteni. Ez a megállapítás összhangban van az OECD és az IMF tapasztalataival, amit az Egyesült Királyságban általánosságban a változások okainak azonosítanak, McCann gyakran más, mélyebb folyamatok kimeneteleként lát.

A negyedik fejezet a nemzetközi gazdasági környezettel foglalkozik, főként azokra a tényezőkre tér ki a szerző, amelyek meghatározzák az Egyesült Királyság gazdaságát. Hangsúlyozza az EU-tól való függőségüket, külön fókuszál a térségi egyenlőtlenségekre, kiemeli, hogy London és térsége gazdasági ereje jelentős, de a többi régió egyre inkább leszakad. McCann nagyrészt semleges, kritikamentes véleményt képvisel az EU-ról, mivel az Egyesült Királyságra gyakorolt hatása összességében pozitív és nagyrészt figyelmen kívül hagyja azt az állítást, hogy lassú növekedésű térségeket, megszorítás-orientált makrogazdasági politikák irányítják, amelyek a munkaerő szabad mozgásával együtt aláássák az alacsony jövedelmű csoportok életszínvonalát az Egyesült

Királyságban. Ez a fejezet többek között azt a paradoxont azonosítja, hogy a londoni városrégió gazdasága zártabb, mint a lemaradt régióké. Annak ellenére, hogy nyitott a nemzetközi beruházásokra és az európai integráció elmélyítéséhez kapcsolódó migrációra, Londonban a gazdasági tevékenység sokkal nagyobb hányadát állítják elő és fogyasztják el, mint az északi régiókban összesen. Ezzel is bizonyítva, hogy a növekvő nemzetközi szerepe további helyi növekedést generált, nem pedig a pozitív gazdasági hatások tovagyrűzését, ezzel is hozzájárulva a régiók még inkább gazdasági lemaradásához.

Az ötödik fejezet a fentebb említett tendenciák mögött rejlő okokat vizsgálja részletesen, és betekintést ad a következő tématerületek mindegyikébe, megvizsgálva a változatos igényeket többek között az emberi tőkével kapcsolatban, a munkaerő mobilitása és a területrendezés hatásait érintő különféle állításokat: régiók közötti és nemzetközi migrációt; kereskedelmi, pénzügyi és adóügyi kapcsolatokat; a tudásalapú gazdaság növekedését. A szerző arra a következtetésre jut, hogy a fentebb említett okok nem tudják teljes mértékben megmagyarázni a régiók közötti termelékenységi különbségeket, míg a nemzetközi migrációnak (és az ahhoz kapcsolódó természetes népességnövekedésnek) sokkal nagyobb szerepe volt abban, hogy megerősítette a londoni városrégió növekedését, ezzel ellentétben a régiók közötti migráció nem hozta meg a várt gazdasági fejlődést az elmaradottabb régiók számára. McCann szerint az a felfogás, hogy London fiskális támogatást nyújt az Egyesült Királyság többi régiójának, túlbecsültnek tekinthető, miközben aránytalanul nagy mértékben részesült az infrastrukturális kiadásokból, a bankok mentéséből. Annak elismerésével, hogy a tervezési korlátozások torzíthatják a földterület és a lakásárakat, elutasítja azt az érvet, miszerint ezek jelentős súlyt képviselnek a regionális egyenlőtlenségek magyarázatában, és inkább olyan magyarázatot részesít előnyben, amely hangsúlyozza a gazdaság ágazati struktúrájának a globalizáció hatásaihoz kapcsolódó változásait.

A hatodik és a hetedik fejezet részletesebben foglalkozik a kormányzás és a politika dimenzióival, kiemelve az egyenlőtlenség és a brit állam centralizált jellege közötti összefüggéseket. McCann azt állítja, hogy a kormányzás radikális decentralizációjára lenne szükség a régiók közötti gazdasági egyensúly helyreállításához, a leszakadás mértékének csökkentéséhez.

Szkeptikus a régiók Nagy - Londonhoz (például a nagysebességű vasúthoz) való jobb összeköttetése érdekében tett erőfeszítésekkel kapcsolatban, figyelembe véve a leszakadás mértékét. Attól tart, hogy a városrégiókkal kapcsolatos jelenlegi fétis figyelmen kívül hagyja a szélesebb regionális összefüggéseket, amelyekbe a városi problémák beágyazódnak.

Összességében a könyv számos figyelemre méltó, a területi politika formálói számára hasznosítható megállapításokat tesz.

Irodalomjegyzék

McCANN, P. (2016): *The UK Regional-National Economic Problem: Geography, Globalisation and Governance*, Regional Studies Association, Routledge, 543 p.

Kneisz Ildikó

**Józsa Viktória (2019): A vállalati beágyazódás útjai Magyarországon
(Dialog Campus Kiadó, Budapest, 255 o.)**

Józsa Viktória, a Dialog Campus Kiadó Studia Regionum sorozatában 2019 év elején megjelent könyvében az elmúlt években végzett tudományos kutatómunkájának mintegy összegzését adja a vállalati beágyazódás témakörében. A szerző gyakorlati szakemberként több mint két évtizede figyeli és kíséri nyomon a multinacionális vállalatok letelepedésének és működésének jellegzetességeit, és tudományos érdeklődését kielégítve a témakörben végzett (doktori) kutatásainak fókuszába azok helyi beágyazódásának folyamatai és helyzete kerültek. Könyve alapját képező kutatásait arra a gyakorlati megfigyelésre építi fel, miszerint a Magyarországon lévő transznacionális nagyvállalatok egyre inkább válnak tömegtermelő cégekből a társadalom és a helyi közösségek életét nagymértékben befolyásoló stratégiai szereplőkké.

A könyv témája azt az alapkérdést vizsgálja, hogy a nemzetközi nagyvállalatoknak a helyi gazdaságfejlesztésben betöltött szerepe a beágyazódáson keresztül rendkívüli fontosságú, kiemelten a vidéki nagyvárosok esetében. A téma aktualitását igazolja, hogy a hazánkban működő transznacionális vállalatok helyi múltja évtizedekben mérhető, így a külföldi nagyvállalatok hazai jelenlétének elemzéséhez elérkezett az idő, ehhez elegendő tapasztalatot tudunk felsorakoztatni.

A szerző a nemzetközi nagyvállalatok, mint „platformok” által látja a globális és a helyi gazdaságot összekapcsolódni, mivel „a nagyvállalatok helyi beágyazódása a globalizáció egy lokális szinten megjelenő hatása, annak kihívásaira adott, helyi szintű válasz”. Meghatározásában „a vállalati beágyazódás olyan, adott külső és/vagy belső térben játszódó folyamat, amelynek során egy adott gazdasági szervezet és az azt körülvevő közeg közötti meghatározottság egyre erősödő mértékű (mélységi vagy vertikális irányú), és egyre több területre terjed ki (minőségi és horizontális irányú). A vállalati beágyazottság a vállalati beágyazódás folyamata során elért állapot, amely az adott vállalat és az azt körülvevő közeg közötti külső és/vagy belső térben megjelenő meghatározottság fokával (mélység) és minőségével (kiterjedés) jellemezhető”.

Józsa Viktória célja, hogy komplex módon, objektíven, a jellemző trendeket bemutatva értékelje a nagyvállalatok hazai beágyazódásának folyamatát és a beágyazottságuk helyzetét. Munkájának kiemelt céljaként a jó gyakorlatok elemzését és a még fejlesztendő területek feltérképezését említi, mindamellett, hogy a társadalmi jelenségek - ezen belül a gazdasági szervezetek viselkedése - szabályszerűségeinek feltárását végzi, majd egy elméleti modell megalkotását valósítja meg. Kutatásának területi szintjeként a mikro- és makrogazdaságtan között elhelyezkedő mezo szintet jelöli meg.

Olvasói célcsoportjának nem csak a tudományos kutatókat és gyakorlati szakembereket tekinti, hanem a szélesebb olvasói közönség érdeklődését is igyekszik a hazánkban még kevesebbet kutatott témakör iránt felkeltetni. Erre utal a könyv borítóján megjelenő illusztráció is, amely ezt a szerteágazó célközönséget prezentálja. A könyv minden egyes fejezetéhez kapcsolódik egy-egy hasonló karikatúra, amely a következő tartalmi rész elé állít görbe tükröt, szemléletessé és könnyedebbé téve az olvasó számára témakört (az illusztrációkat a szerző felkérésére Cserkúti Dávid grafikusművész készítette). A megcélzott széles olvasóközönség számára a szerző a tudományos tartalmat folyamatosan kiegészíti aktuális kitekintésekkel, amelyek rendszerint a szakpolitikához és napjaink mindennapi gazdasági folyamataihoz tartozó fontos és érdekes információkat tartalmaznak. A könyv valamivel több mint 200 oldalas terjedelemben, 6 fejezetben részletesen és érzékletesen mutatja be a külföldi nagyvállalatok megjelenéséhez és működéséhez kapcsolódó elméleti ismereteket és a hazánkban letelepedett cégek beágyazódási gyakorlatát. A témakör elméleti megközelítését a szerző a globális szintről kezdi, majd halad a helyi szint felé. A könyv szerkesztési logikájában az egyes elméleti részek kiegészülnek gyakorlati ismeretekkel, segítve ezzel a gyakorlati szakemberek és a potenciális felsőoktatási hallgatói olvasóközönség

tájékozódását a témában. A globalizációs elméletek összefoglalását az (újra)iparosítás nemzetközi szakirodalmi áttekintése követi az első fejezetben, majd az ehhez kapcsolódó hazai helyzet bemutatása és értékelése következik. A második fejezetben a lokális szint szerepét vizsgálja a gazdaság térbeliségében a telephely- és fejlesztéshely-elméleteken, valamint a növekedési pólus elméleteken keresztül, majd a helyi gazdaságfejlesztés elméleteivel és fogalmi meghatározásával zárja ezt a részt. A harmadik fejezetben érkezik meg a szerző a lokális (települési) szintre, ahol a fogalmi keretek tisztázása után az empirikus vizsgálatok helyszíneit képező telepítési helyszínek, azaz a három város (Győr, Miskolc, Kecskemét) leíró és összehasonlító bemutatása és elemzése jelenik meg. A negyedik fejezetben a betelepülő szereplő, maga a vállalat, jelen esetben a nagyvállalat kerül a fókuszba, kiegészülve az empirikus vizsgálatban szereplő vállalatok – az Audi Hungaria Motor Kft. Győrben, a Mercedes-Benz Manufacturing Hungary Kft. Kecskeméten, valamint a Robert Bosch Power Tools Kft. és a Robert Bosch Energy and Body Systems Kft. Miskolcon – pár oldalas bemutatásával. A következő fejezet a vállalati beágyazódás elméleti kereteinek és tudományterületi kapcsolódásainak szemléltetésével folytatódik, melyhez már kapcsolja a szerző primer kutatásainak eredményeit. Ebben a fejezetben kerül sor a beágyazódás és beágyazottság fogalmi meghatározásainak tisztázására is, valamint a Józsa Viktória által megfogalmazott öt kutatási kérdésre:

- 1) Beszélhetünk-e hazánkban a vállalatok beágyazódásáról?
- 2) Leírható-e, és ha igen, hogyan a beágyazódás és a beágyazottság?
- 3) Meghatározhatók-e időbeli/térbeli/helyzetbeli különbségek?
- 4) Milyen tényezők befolyásolják a vállalati beágyazódást?
- 5) Melyek az előnyei és hátrányai a beágyazottságnak?

A könyv utolsó fejezetében a szerző a szekunder és primer (kérdőíves felmérés Miskolcon, személyes interjúk mindhárom városban) vizsgálatainak eredményeit elemzi az öt kutatási kérdés, majd az azokból formált kutatási hipotézisek mentén. A kutatás eredményei kapcsán tárgyalja a vállalati beágyazódás hazai gyakorlatát, ahol számos érdekes megállapításra jut az elemzések során. Ebben a fejezetben a szerző számos indító idézetet hoz a primer kutatás alanyaitól, amik ugyancsak jól kiemelik, egyben összefoglalják az egyes alfejezetek főbb mondanivalóját.

Elsőként a nagyvállalatok és a vállalati beágyazódás általános megítélését elemzi a válaszadások alapján. A nagyvállalatokkal kapcsolatos pozitív és negatív attitűdök markánsan kirajzolódnak a felmérés eredményei láttán. A vállalati beágyazódás tényének lakossági megítélése a válaszadók több mint 90%-ánál pozitív, amely képet némileg árnyalja, hogy a beágyazódás fogalmát a válaszadók csupán 60%-a tudta megfogalmazni saját szavaival. A válaszadók definícióiban szereplő fogalmak érdekes szóhálóban rajzolódnak ki. A saját eredményeket ezt követően az innovációs folyamatmodellek (csavarmodellek) rendszerébe illeszti a szerző, ahol a hármas- és a négyescsavar-elméletekre (triple helix és quadruple helix) épülő ötöcszavar modellel (quintuple vagy más néven penta helix) alkalmazza a vállalati beágyazottság modellezéséhez, mivel véleménye szerint ez kellőképpen kifejezi azokat a tényezőket, amelyek a vállalati beágyazódás befogadó közegét képezik, valamint a vizsgált jelenségnek mind a hálózatosodást, mind az innovációt generáló karakterét jól megjeleníti.

Az empirikus vizsgálat második részében a vállalati beágyazódás befogadó közegének a szerző által vizsgált öt eleme kapcsán kapott kutatási eredmények kerülnek bemutatásra és értékelésre. Az önkormányzatok helyi gazdaságfejlesztési tevékenységeit fontosnak ítéli meg a szerző. Az interjúalanyok elmondásai alapján mindhárom város sokat tesz a helyi gazdaság fejlesztése érdekében és kiemelkedő színvonalú a gazdaság szereplőivel való együttműködésük. Ez azonban a kérdőívek válaszaiból nem egyértelmű, az önkormányzat munkája ezen a területen a válaszadók számára kevésbé látható, érzékelhető. A lakosság körében leginkább a nagyvállalatoknak a gazdaságba való beágyazottsága érzékelhető a fogalmi meghatározás kérdésére adott válaszok alapján. A szekunder kutatás és a személyes interjúk alapján a hazai beszállítói kör folyamatos bővülése a legszemléletesebb jellemzője a nagyvállalati beágyazódásnak. A tudományos kapcsolatok területén a szerző a szekunder kutatások és a személyes interjúk egybeeső eredményeit hang-

súlyozza, miszerint a három nagyvállalat tudatosan, stratégiai céloknak megfelelően egyre intenzívebben formálja kapcsolatait a tudományos élet szereplőivel (ide sorolva a középfokú oktatási intézményeket is). A primer kutatás kérdőíves felmérése alapján a gazdaság után a tudomány szerepel a második helyen a vállalati beágyazódás befogadó közegének öt eleme közül. A szerző következtetése, hogy ezek a tevékenységek ismertebbek a helyi lakosok körében, illetve ezek helyi szintű kommunikációja erőteljesebb és hatékonyabb. A vállalatok társadalmi beágyazódása a szekunder kutatás alapján a helyi társadalmi jóléthez való hozzájárulás miatt kiemelt fontosságú. A vizsgált három vállalat mindegyikénél megjelenik a társadalmi felelősségvállalásban való élenjárás (ez azonban a szerző modellje alapján a helyi beágyazódásnak csak az egyik első lépése). A személyes interjúk arra is rávilágítanak, hogy a vállalat szemszögéből aggasztónak, vagy legalábbis kérdésesnek tekinthető megfelelő számú szakképzett munkaerő jelenléte és utánpótlása. Az ötöcsavar modell ötödik elemeként megjelenő természeti és épített környezet a szerző véleménye szerint – elfogadva kutatótársai gondolatait – a legnehezebben intézményesíthető elem. A szekunder kutatás alapján közvetlen és közvetett beágyazódás kerül megfogalmazásra egy vállalatnál a természeti és az épített környezetbe való beágyazódása kapcsán. A közvetlen beágyazódásra mind zöldmezős, mind barnamezős beruházás is megjelenik példaként a három vizsgált nagyvállalat esetében. A közvetett kapcsolódást az épített környezettel az autópályákon, repülőtereken és más létesítményeken (pl. szálloda, logisztikai központ) keresztül látja a szerző. A primer kutatás alapján a lakosság számára mérsékelten érzékelhető a környezetbe való beágyazottság mértéke, míg a személyes interjúalanyok kiemelték a termelőkapacitások környezetbarát és a nemzetközi standard-ekhez képest is magas színvonalát.

Az empirikus vizsgálat harmadik része a vállalati beágyazódás folyamatával és annak befolyásoló tényezőivel foglalkozik. A bevezetésben a szerző rámutat a beágyazódás folyamatának időbeli és térbeli kiterjedésére, valamint az általa alkotott általános vállalati beágyazódási folyamatmodell harmadik tengelyén megjelenő, a beágyazódás során aktívan együttműködők (közvetlenül érintettek) és az annak a lehetőségeit igénybe vevők (közvetett érintettek) szerepére. A vállalati beágyazódás folyamatában Józsa Viktória három jól beazonosítható szakaszt különít el: 1) megtelepedés, 2) kiépülés, 3) épített beágyazódás. A vizsgált három vállalat fejlődési pályájának összehasonlító elemzése alapján megállapítja, hogy a szerző által „kötelező”-nek nevezett, azaz a termeléshez közvetlenül kötődő és szükséges (alap) tevékenységek közül mindhárom vállalat megvalósította az első öt tevékenységet, mindemellett az időtáv jelentős mértékben lecsökkent, azaz a beágyazódási folyamat jelentősen felgyorsult. A szerző által „szabadon választott” tevékenységeknek nevezett, magasabb hozzáadott értékű, a termeléshez csak közvetetten kapcsolódó, de stratégiai fontosságú tevékenységek (például duális képzés és oktatás, vállalati és együttműködésben végzett kutatás-fejlesztés és innováció, tesztelés, klaszteresedés) esetében is hasonló gyorsulás figyelhető meg (főként a 2010-es évektől kezdve), azonban itt néhány sorrendbeli változás és egyes lépések átugrása vagy kihagyása is előfordult. A vállalati beágyazódást befolyásoló tényezőket a szerző szintén szekunder és a saját primer kutatása alapján szintetizálja és értékeli. Hat külső és hét belső tényezőt különít el. A megállapításai alapján Nyugat-Magyarországon erősebb a beágyazottság, a vállalatok számára a megyeszékhelyek tűnnek optimális telephelynek, és míg a helyi támogató környezet „kemény tényezői” a telepítési döntéseknél meghatározók, addig a „puha tényezők” a beágyazódás későbbi szakaszában lesznek kiemelt fontosságúak.

A beágyazódási folyamat és az azt befolyásoló tényezők elemzését követően az empirikus vizsgálat záró fejezete már a vállalati beágyazottság állapotával és annak hatásaival foglalkozik. A beágyazottság mértékét (kiterjedését és mélységét) helyi, települési szinten vizsgálja. Megállapításait a primer adatgyűjtés eredményei alapján teszi meg. Az általa (az ötöcsavar modell továbbfejlesztésével) megalkotott modellben a gazdaság, társadalom, önkormányzat és a tudomány szféráját belső térként értelmezi, míg a természeti és épített környezet a külső teret adják. Elemzéseirehöz folyamatszempéletű, kvalitatív alapú módszert választ, pontrendszerben (értékskálán) számszerűsíti a primer kutatásai során kapott válaszokat. A vizsgált három vállalat közül az

Audi és a Bosch beágyazottsága erősebbnek bizonyult, de a Mercedes relatív hátránya a beágyazódás folyamatának felgyorsulása miatt nem számottevő. Az első kettő körül is az Audi beágyazottságát kiegyensúlyozottabbnak látja, míg a Bosch előnyét állapítja meg a gazdasági és a tudományos beágyazottság tekintetében, amit az értékskála egyes értékeihez rendelt meghatározásokkal alá is támaszt. A szerző összességében a nagyvállalatok helyi beágyazottságát jelentős és alapvetően pozitív hatásként értékeli a fenntartható helyi gazdaságfejlesztés szempontjából, azonban egy sor veszélyforrást is felsorakoztat (a személyes interjúk eredményei alapján), melyek mind a vállalatok, mind az érintett települések számára fennállhatnak. A kérdésfeltevésben és a válaszok keresésében azonban itt nem áll meg Józsa Viktória, hanem a megoldáskeresés felé veszi az irányt, az Enyedi György féle város sikerességi tényezőkhöz való hozzájáruláspotenciális aktorait és azok közreműködési lehetőségeit tárja az olvasó elé a fejezet zárásaként.

A könyv végén a tanulságok levonása és a javaslatok megfogalmazása jelenik meg, amelyek alapján számos lehetőség, de legfőképpen teendő áll főleg a gazdasági és társadalmi kapcsolatok alakítani képes és akaró elsősorban (ön)kormányzati és vállalati szereplők előtt.

A vállalati beágyazódás folyamata kétségkívül napjaink egyik aktuális és érdekes jelensége, Józsa Viktória tartalmilag és megjelenésében is kiemelkedő könyve a témakör kutatói és gyakorlati szakemberei, tudományos kutatói számára hasznos olvasmány.

Summaries

Kriszta Kádár - Erzsébet Németh - Gábor Kerekes - Lili Tóth

Government investment incentives and job creation measures

Our study assesses the government's investment promotion objectives, the set of tools and institutions serving them and the results achieved between the years of 2010 and 2017 in Hungary. The main objectives of the investment promotion policy were to create jobs, stimulate investment in knowledge-intensive sectors, improve R&D and improve the position of small and medium-sized enterprises as suppliers. The strategic objectives of investment promotion were set in government strategies and plans, however, quantified targets, indicator and monitoring system were typically not implemented in the documents and were not followed up. During the analyzed period, the inflow of capital increased, job creation targets were met, and most of the contracts were concluded with companies active in industries targeted for support. However, there was no significant increase in R&D investment. Labor market transformation in 2017 did not justified further public support for individual job creation. It would have rather been appropriate to address labor shortages and rising labor costs in each area by supporting knowledge-intensive, high value-added industrial and service sectors. Job allocation and labor mobility across industries and regions also need to be supported in order to adapt in a flexible way to labor market developments.

Gyula Pulay - Ákos Péter - Pál Dudás

Possibilities of combining climate protection with competitiveness

The analysis prepared by the experts of the State Audit Office of Hungary approaches the issue of adaptation to climate change from the aspect of how the introduction of climate neutral technologies, the related innovation, and other climate protection measures can contribute to the increase of Hungary's competitiveness. Through Michael Porter's diamond model, the analysis points out that the government can influence every element of competitiveness in such a way that they can also contribute to climate protection. The government has an especially ample scope of action to link competitiveness and climate protection together in the public sector, and the analysis demonstrates this through the so-called emerald model, a version of the diamond model adapted to the public sector.

Dániel Kókai

Direct democracy as a possible answer to problems arising from the justification of representative democracy

In the Western democracies the justification of the representative democracies did not have to face too much difficulties in practice until the third quarter of the 20th century. Western democracy and capitalism have performed so well in contrary to the soviet-type political and economical structure that not many people have doubt their legitimacy. However since the mid 1970s

due to the economical slow-down and the growth of the unemployment and income inequalities the western democracy has more and more loser as a result of which more and more people doubt the legitimacy of the democratic structure. The central problem of my study is the difficulty of the justification of representative democracy and the practical consequences of it. In order to clarify the subject of the study first it is explained what we really mean under democracy. Then I briefly present the conditions of the justification of the democracy. After that as the backbone of the study I describe the advantages and disadvantages of the direct democracy, which can be a possible answer to the problem raised. In doing so I give a brief overview how the direct democracy can improve the representative democracy and so how the whole democratic structure can get a stronger justification. As well as I try to overview briefly which practical barriers this kind of structure has to face. Finally to conclude, I try to anticipate the direction of the development.

István Melcher

The Audit of organizational integrity and ethical management in public service organizations

After presenting the theoretical foundations of public service organizations, integrity, ethical management, the article outlines the theoretical approaches and questions I have developed to audit integrity and ethical management. The first theoretical approach is "audit under the Integrity Management Framework", this audit is based on focus questions formulated on the basis of elements of the Framework. The second theoretical approach is for the audit of ethical management can be conducted on the basis of a vision and an ethical program. If the public service organization is appropriately qualified in the first stage of auditing, in the second stage it is necessary to carry out auditing according to the "two-factor model of ethical culture". The result of the second stage is the presence of the "qualifiers" and the "disqualifiers" can be detected, and the presentation of these factors may help the development of the public service organization from an ethical point of view, and the implementation of ethical management. The third approach, the "value-based audit" can be used to assess the organisation's "ethical status". I think, the biggest obstacle to the practical application of my theoretical proposals is that the implementation of ethical values and ethical principles in the management of public service organizations is not prescribed by law, therefore willingness to contribute would be low.

Ágnes Varga

Changes in the spatial concentration and appearance of businesses in the peripheral districts of Borsod-Abaúj-Zemplén County

The study also draws attention to the fact that the economic characteristics of the population of Borsod-Abaúj-Zemplén county and its districts, and their potential causes, and the regional differences in the number of active enterprises examining how the researcher can mislead the researcher in judging the growth and development of certain territorial units.

Eszter Siposné Nándori

Poverty overview in Hungary

In Hungary, poverty has been an important issue since its measurement started and information has been provided. The most recent studies and data revealed that poverty level is not higher in Hungary than in other neighboring countries. There are, however, some social and demographic characteristics, that can lead the individual to at-risk-of poverty.

In my research, I examined what factors influence average income level. I use the database of the micro census from 2016. Using county-level data and regression analysis, I found two factors that influence average income level significantly: unemployment rate significantly decreases it and average education attainment significantly increases it. All other examined variables (migration, natural increase or decrease of the population, permanent unemployment rate, the rate of the Roma population, average comfort level of dwellings, the rate of women having three or more children, the rate of the old) did not have any significant effect on the income level.

Gabriella Bordás - Eszter Siposné Nándori

Trainings for the integration in the labor market: marginal labor market strata, trainings and retraining in the Miskolc District

The paper describes public employment and the system of labor market trainings since the 1990s in Hungary, with special regard to the Miskolc District Office which can be characterized by an unemployment rate exceeding the national average. We conducted interviews and used a questionnaire. The main aim of the research is to provide a detailed description of the characteristics of the participants in the labor market trainings in an area where unemployment is still a big issue.

Beáta Masa- Mariann Alexa

Next Generation Bosch Recruitment Tools from Miskolc - Study on Implementing Bosch's Cloud Recruitment System (TalentHub)

In 2018, the recruitment of Bosch's workforce in Miskolc underwent a major transformation. The background is today's changing business environment, drastic changes in purchasing patterns, the emergence of new generations on the labor market, and aggressive marketing strategies by market players, while our factory size and complexity is constantly increasing. Reactions in innovation and other business applications are no longer fast enough. As with competitive sports, the movement of competitors and the market must be anticipated and acted upon. This is the ability to react quickly and intelligently - the so-called. Agility - increasingly the difference between success and failure. This is what made the decisions we made last year. As the largest employer of the city of Miskolc, we are constantly present in the labor market, but at the same time, we felt that in an accelerated world we too needed to accelerate and modernize our recruitment process. The transformation in recruitment has taken into account the Bosch Global Principle: this is the "Candidate first" philosophy, ie the "candidate first". We followed this principle from the first steps to the recruitment process, from branding and advertising, building

a cloud-based application tracking system (ATS), developing innovative interviewing technology, to feedback and onboarding.

Diana Angyal

Do it yourself! Or the improvement of personal competences in the civil service by means of self-coaching

The aim of the study is to present how those working in the public sector can improve their personal competences by using the tools of self-coaching. It illustrates that, as a result of self-coaching, self-confidence and self-esteem are increasing, the person becomes more flexible and his/her self-control improves. All of these personal competences are paid special attention in the public sector. In terms of workplace arrangements, actual challenges are the requirements imposed by digitalisation and e-government, as well as the extremely quick progress. In this dynamic and inconsistent working environment, as regards compliance with the requirements of the position, adaptation to changes and flexibility are even greater expectations that employees shall meet. More and more positions in the public sector keep changing, which not only results in new tasks and responsibilities, but also the expectations of employers are changing. When it comes to accept innovations, such soft skills as accepting attitude, learning skills and efficient change management are of extreme importance. The study presents the possibilities of using the coaching process that promotes progress in the public sector. In the course of an empirical research, the author studied the possibilities of personal improvement in case of three persons working in the public sector, taking up different positions. For the aims of the research the six-phase model named DIADAL (diagnosis–goal-setting–alternatives–decision–realisation–closure) was used. On the basis of her experience and conclusions, the author formulated recommendations for the decision-makers of the public sector.

Ágnes Horváth – Ádám Bereck

The role of industrial symbiosis in sustainable resource management

The concepts of sustainable resource management and environmental sustainability have become key topics in corporate management recently. Companies tend to build ambitious resource-optimization goals in their strategies, pursuing efficiency and acting towards the preservation of the natural environment at the same time. In this study, we took on a broader perspective, drawing on the literature that linking resource efficiency not only with the internal processes of companies but rather with the resource-based connections between them. There are several well-structured and useful methodologies for developing industrial symbioses between companies, however, the philosophies behind them and the scope of usability differ significantly. Based on our review of existing literature we show the factors that support the formation of relationships and point to the barriers also (of which there are many). Based on our summarizing efforts, a special group of barriers is identified, highlighting factors that can be traced back mainly to information sharing and management issues. After one relating case study is presented from a secondary source in the electronic waste industry, we formulated our suggestions for the case of the Hungarian economy. We raise attention to the need for an efficient regional capacity of facilitator organizations supporting and promoting industrial symbiosis locally, with the possibility of addressing most of the issues identified.

Gabriella Soós

Conceptualisation of consumer behaviour models

Consumption is part of the every-day-life, we buy the usual products often routinely, sometimes as the result of a long term decision making. The decision making is important, because the consumer would like to choose the optimal product that can satisfy their need, even if the process has non-conscious components. The recognition of consumer's motivation and reasons is valuable for the producer and trader, because it facilitates to produce such products that can satisfy the consumer needs and enables them to have a remarkable profit.

Firstly, the philosophers have begun to analyse the consumer behaviour. Later it has been completed with the explanation of the decision making process and the description of the information process. Economists, sociologists, psychologist has taken part in this work. The research of the consumer behaviour belongs primarily to microeconomic, but it plays more and more role in the macroeconomic as well.

We can find numerous schools and types of the models in the literature. The aim of this study is the systematisation and conceptualisation of the consumer behaviour models. Herewith the researcher can select and choose the optimal type to the survey or the market needs.

Szerzőink

<i>Alexa Mariann</i>	szociológus, toborzási csapatvezető, Robert Bosch Energy and Body Systems Kft., Miskolc
<i>Angyal Diána</i>	számvevő, Állami Számvevőszék
<i>Bereck Ádám</i>	tanársegéd, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
<i>Bordás Gabriella</i>	Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, közgazdász hallgató
<i>Dudás Pál</i>	számvevő gyakornok, Állami Számvevőszék
<i>Horváth Ágnes</i>	egyetemi docens, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar
<i>Kádár Kriszta</i>	Ph.D., projektvezető, Állami Számvevőszék
<i>Kerekes Gábor</i>	számvevő, Állami Számvevőszék
<i>Kókai Dániel</i>	Miskolci Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, jogász hallgató
<i>Masa Beáta</i>	személyügyi szakértő- emberi erőforrás menedzser, munkaügyi kapcsolatok szakember, HR igazgató, Robert Bosch Energy and Body Systems Kft., Robert Bosch Power Tool Elektromos Szerszámgyártó Kft., Miskolc
<i>Melcher István</i>	számvevő gyakornok, Állami Számvevőszék
<i>Németh Erzsébet</i>	egyetemi tanár, felügyeleti vezető, Állami Számvevőszék
<i>Orosz Dániel</i>	Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, doktorandusz
<i>Péter Ákos</i>	számvevő, Állami Számvevőszék
<i>Pulay Gyula</i>	Ph.D., Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, egyetemi docens, Állami Számvevőszék
<i>Siposné Nándori Eszter</i>	Ph.D., Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, adjunktus
<i>Soós Gabriella</i>	tanársegéd, Eszterházy Károly Egyetem
<i>Tóth Lili</i>	Dr., számvevő, Állami Számvevőszék
<i>Varga Ágnes</i>	Budapesti Corvinus Egyetem, Társadalomtudományok és Nemzetközi Kapcsolatok Kar, tanársegéd

Szerzőink figyelmébe

A szerkesztőség kéri a szerzőket, vegyék figyelembe a formai megjelenésre vonatkozó alábbi szempontokat:

Terjedelem, kiegészítések:

A „Tanulmány” rovatban maximálisan 35.000, a többi rovatokban maximálisan 18.000 karakter terjedelmű tanulmány közölhető.

A tanulmány elejére öt soros összefoglalót, valamint 3-5 kulcsszó megnevezését és JEL-kód meghatározást kérünk.

A szöveget fájlban kérjük leadni, lemezen vagy e-mailen. (MS WORD bármelyik változatában lementve.)

Kb. 10-15 sorban rövid összefoglalót kérünk a tanulmányról angolul, valamint a cikkben szereplő ábrák és táblázatok címét is kérjük angolul.

Kérjük a szerző adatainak megadását az alábbiak szerint: név, tudományos fokozat, beosztás, munkahely

Szöveg formázása

Oldalméret: JIS B5 – 18,2 x 25,7 cm.

Margók: fent: 2,22, alul: 2,5, balról: 2,5, jobbról: 2 cm; fejléc és lábléc: 1,25 cm.

Betűtípus és betűméret: Times New Roman 10-es, a jegyzetek 9-es betűmérettel.

Bekezdések: cím után nincs behúzás, egyébként 0,7 cm, a bekezdések között sorkihagyás nincs.

Címek: stílusbeállítás nélkül, fő cím és a fejezetek címei vastag, az alfejezetek címei vastag és dőlt betűtípussal.

Szövegek kiemelések: szimpla dőlt betűtípussal.

Ábrák, táblázatok:

Terjedelmi okok miatt kérjük, hogy egy tanulmányban legfeljebb 4-5 ábra szerepeljen.

Az ábrákat (pl.: térképek, diagramok, rajzok, fényképek) és táblázatokat megfelelően formázva a szövegbe építve kérjük elküldeni. A fénymásolással, szkenneléssel készült ábrákat nem tudjuk elfogadni, mert a nyomda számára nem megfelelő a minőségük. Színes ábrák közlésére sincs módunk. Mindenképpen szükséges az ábrák és táblázatok külön számozása (pl.: 1. ábra; 2. ábra; 1. táblázat; 2. táblázat), s hivatkozásuk pontos feltüntetése a szövegközben, zárójelben, döntve: (1. ábra) vagy (1. táblázat).

Az ábra címét az ábra alatt, középen elhelyezve, a táblázatok címét a táblázat fölött balra igazítva kérjük elhelyezni. Az ábrák és táblázatok alatt fel kell tüntetni a forrást is. Ha saját készítésű az ábra, akkor a „Forrás: Saját szerkesztés, ill. Saját számítás.” megnevezést kell használni.

Irodalmi hivatkozások, jegyzetek:

Az irodalmi hivatkozásokat minden esetben kérjük feltüntetni, a szerző vezetéknevét és a kiadását évét zárójelbe téve. Pl.: (Conti 1993). Pontos idézetnél az oldalszám is szükséges. Pl.: (Conti 1993, 76) vagy (Conti 1993, 76-86). A hivatkozások ne lábjegyzetként, hanem csak a fent leírt formában kerüljenek a szövegbe.

Az irodalomjegyzékben csak olyan tételek szerepeljenek, amelyekre a szövegközben hivatkozás található, s minden meghivatkozott irodalmat feltétlenül fel kell tüntetni az irodalomjegyzékben.

A jegyzeteket kérjük a szöveg végén, számozott formában elhelyezni. A jegyzetek a főszöveg kiegészítéseit tartalmazzák, ne legyen bennük pl. ábramagyarázat, hivatkozás.

A szöveg után kérjük beírni az irodalomjegyzéket, a következő alapformákban:

Könyv: szerző (megjelenés éve): *A mű címe*. A kiadás helye: a kiadó neve.

Folyóirat: szerző(k) (a megjelenés éve): A cikk címe. *A folyóirat neve*. (Az évfolyam sorszáma), a szám sorszáma, a cikk kezdő és befejező oldalszáma.

Gyűjteményes kötetben szereplő cikk: szerző(k) (a megjelenés éve): A cikk címe. In: *A gyűjteményes kötet címe*. (szerk. vagy ed(s): Szerkesztő(k) neve), a kiadás helye: a kiadó neve, a hivatkozott írásmű kezdő és befejező oldalszáma.

Példák:

CRONAUGE, U. (1992): Kommunale Unternehmen. Berlin: Erich Schmidt Verlag

ALCHIAN, A.-DEMSETZ, II. (1972): Production, information costs and economic organisation. *America Economic Review*, 2. 775-795.

PÉTERI G. (1991): Az önkormányzatok és oktatási intézményeinek viszonya, finanszírozási kérdések. In: Önkormányzat és iskola. (szerk.: Kozma T.) Budapest: Oktatókutató Intézet, 122-154.

Köszönjük!

Szerkesztőség